



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Palvelutarjooman laajentaminen kannattavasti - Case Yritys X

Malinen, Sara

2014 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Leppävaara

Palvelutarjooman laajentaminen kannattavasti - Case Yritys X

Malinen, Sara
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohto
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Malinen, Sara

Palvelutarjooman laajentaminen kannattavasti - Case Yritys X

Vuosi 2014

Sivumäärä 173

Opinnäytetyön aiheena oli pienen matkailualan yrityksen toiminnan laajentamisen kannattavuuden tutkiminen. Yritys tuottaa asiakkailleen kalastusmatkoja, joiden yhteydessä tarjotaan catering- ja majoituspalveluja, jotka hankitaan yhteistyökumppaneilta. Laajennus käsittää yrityksen palvelutarjooman laajentamisen sekä sen mahdollistavan kiinteistöinvestoinnin, yrityksen käyttöön rakennettavan toimitilan. Niiden johdosta yritys voisi ottaa tällä hetkellä yhteistyökumppaneilta hankitut palvelut osaksi omaa palvelutarjoomaansa.

Työssä tutkittiin yrityksen nykyistä liiketoimintaa ja taloutta, jotta olisi mahdollista selvittää pohja, jolle uusi palvelutarjooma rakentuisi ja jolle investointi toteutettaisiin. Sen pohjalta tarkoituksena oli suunnitella yrityksen toimeksiannon mukaisesti palvelutarjooman palveluiden tuottamista sekä investointia ja tarkastella niiden toteuttamisen kannattavuutta. Tavoite konkretisoitui yrityksen palvelutarjooman ja investoinnin laatimiseen sekä niiden kannattavuuden analysointiin. Tämän tutkimuksellisen, mutta myös kehittämistyyppisen opinnäytetyön pohjalta toimeksiantajayritys saa selville liiketoiminnan laajentamisen kannattavuuden ja voi mahdollisesti hyödyntää kehittämistyön tulokset liiketoiminnan laajentamisessaan.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostui palvelutarjooman laajentamisen edellytyksiä matkailu- ja majoituspalveluissa koskevasta teorian tiedosta. Tarkemmin se käsitti palveluyrityksen liiketoimintaa ja sen kannattavuutta, liiketoiminnan resursseja, investointeja sekä matkailu- ja majoituspalveluiden tuottamista koskevaa teorian tietoa. Johtavana tiedonkeruumenetelmänä työssä käytettiin yrityksen yrittäjän teemahaastattelua, jolla oli mahdollista saada selville ja siten toteuttaa yrityksen vaatimukset ja toiveet palvelutarjooman laajentamista ja investoinnin toteuttamista koskien. Muina menetelminä käytettiin yrityksen liiketoiminnan nykytilanteen ja resurssien kartoittamisen ohessa sidosryhmäkuvausta sidosryhmien ja niiden merkitysten selvittämiseen sekä kannattavuuslaskelmia nykyisen taloustilanteen kannattavuuden tutkimiseen. Lisäksi palvelutarjoomaa suunnitellessa käytettiin aivoriiheä ideointiin, palvelupolkuja asiakkaiden palveluprosessien selvittämiseen, benchmarkingia palveluiden hinnoitteluun ja blueprinting-menetelmää suunniteltua palvelutarjoomaa havainnollistamaan sekä laskemia kustannusten ja tuottojen selvittämiseksi. Investoinnin määrittämiseen käytettiin net scouting -menetelmää rahoitusmahdollisuuksien selvittämiseksi ja käyttöympäristökuvausta helpottamaan toimitilaan tarvittavan sisällön määrittämistä sekä investointilaskelmia suunnitellun investoinnin toteuttamisen kannattavuuden tutkimiseksi.

Yrityksen resurssipohja ja talous olivat tarpeeksi kestävällä tasolla investoinnin ja palvelutarjooman laajentamiseksi. Opinnäytetyössä kehitettiin toimeksiannon mukainen palvelutarjooma, jonka uudistetut osat käsittävät yrityksen kalastusmatkojen asiakkaille majoituspalveluiden ja osittaisesti omavaraisen cateringpalveluiden tuottamisen sekä toimitilan vuokraustoiminnan matkailupalveluiden tuottamiskausien välissä. Yritykseen tehtävä investointi määritettiin myös toimeksiannon pohjalta, mutta sen suunnittelussa päädyttiin osittain kannattavampiin ratkaisuihin. Kun kehitettyjen palveluiden ja investoinnin kannattavuutta tutkittiin laskelmien avulla, saatiin selville, että kehittämistyön mukaisina niiden toteuttaminen yrityksen liiketoiminnassa on kannattavaa. Yritys voi kehittämistyön ja tutkimuksen pohjalta toteuttaa suunnitelmansa liiketoimintansa laajentamisesta ja siten luoda koko toiminnastaan tutkitusti kannattavan palvelukonseptin.

Asiasanat: palvelutarjooma, laajentaminen, investointi, kannattavuus

Malinen, Sara

Expanding the Service Offering Profitably - Case Company X

Year	2014	Pages	173
------	------	-------	-----

The topic of this thesis is the examination of the profitability of expanding the business activity in a small travelling business company. The company produces fishing trips to its customers, which are provided in connection with catering and accommodation services, which in turn are purchased from cooperation partners. The expansion consists of expanding the service offering and making an investment that enables it. The investment embodies business promises where the services can be produced. The purpose was to make the production of the services, which are now purchased from cooperation partners, self-contained.

The purpose of the thesis was to examine the company's business resources and finance, making it possible to know the base on which the investment and service offering are planned. Consequently, planning and developing the service offering and investment as well as examining their profitability were intended to be conducted. The objective was to create a renewed service offering and plan the investments and also to make a profitability analysis of them. On the basis of this developmental and research-based study the commissioner of the thesis gets to know the level of profitability of the project and is able to take advantage of the results in expanding its business.

The framework of reference consisted of four sections of theory; service companies' business activity and profitability, business resources, investments and producing travel and accommodation services. Theme interview with commissioner company's entrepreneur was the research method which enabled the entrepreneur's demands and desires to be taken into account when planning the expansion of the service offering and investment. Other methods used in the thesis were stakeholder description and profitability calculations, which were used for surveying business resources. In addition, brainstorming was used for creating ideas, service paths to clarify the customer processes, benchmarking for pricing, the blueprinting method to illustrate the results of the planned service offering and marginal costing to research the profitability of the services. In determining the investment, net scouting and a description of the environment were used. Finally investment calculations were made to clarify the profitability of the planned investment.

The company's resource base and finance were discovered sustainable enough for making the investment and implementing the expansion of the service offering. As a result of the thesis, a service offering was developed. The company's renewed services were accommodation services and partially self-sufficient catering services for the company's existing customers. It was also decided that the company's premises be rented between travel seasons. The company's investment was also determined on the basis of information retrieved from the commissioner, but its planning resulted in more profitable solutions. When the profitability of the developed services and investment were examined with calculations, it was discovered that the implementation of them is profitable. Based on the results the company can implement the expansion of the business and create a full-service concept that has been proved to be profitable.

Keywords: service offering, expansion, investment, profitability

Sisällys

1	Johdanto.....	7
2	Toimintaympäristö.....	9
2.1	Kohdeyritys.....	9
2.2	Toimeksianto.....	10
3	Palvelutarjooman laajentamisen edellytykset matkailu- ja majoituspalveluissa	11
3.1	Palveluyrityksen liiketoiminta ja sen kannattavuus.....	12
3.1.1	Sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi.....	13
3.1.2	Kannattavuusajattelu ja -laskenta liiketoiminnassa	23
3.1.3	Toimintoajattelu ja -laskenta liiketoiminnassa	32
3.2	Liiketoiminnan resurssit.....	37
3.2.1	Resurssien jaottelu.....	37
3.2.2	Fyysiset resurssit	38
3.2.3	Taloudelliset resurssit	40
3.2.4	Henkiset resurssit	41
3.3	Investoinnit.....	42
3.3.1	Investoiminen liiketoiminnassa	42
3.3.2	Investointilaskennan menetelmät	48
3.3.3	Kiinteistöinvestointi ja sen suunnittelu	54
3.4	Matkailu- ja majoituspalveluiden tuottaminen	56
3.4.1	Palvelun määrittäminen.....	56
3.4.2	Matkailutuote	60
3.4.3	Majoituspalvelut.....	63
4	Projektin toteutus	67
4.1	Haastattelu johtavana tiedonkeruumenetelmänä.....	68
4.2	Liiketoiminnan nykytilanteen ja resurssien kartoittaminen yrityksessä X	70
4.2.1	Fyysiset resurssit yrityksessä X.....	71
4.2.2	Henkiset resurssit yrityksessä X.....	72
4.2.3	Taloudelliset resurssit yrityksessä X	73
4.2.4	Sidosryhmäkuvaus suhdeverkoston kuvaamisessa	79
4.2.5	Resurssien hyödynnettävyys ja kannattavuuslaskelmat	81
4.3	Palveluiden tuottaminen yrityksessä X.....	90
4.3.1	Nykyisten palveluiden tuottaminen	91
4.3.2	Palveluiden tuottaminen palvelutarjooman laajentamisen jälkeen	93
4.3.2.1	Aivoriihi ideointimenetelmänä	94
4.3.2.2	Palvelupolut asiakkaiden prosessien selvittäjinä.....	98
4.3.2.3	Uudistetun palvelutarjooman määrittäminen	101

4.3.2.4 Benchmarking osana hinnoittelua	104
4.3.3 Blueprinting palvelukokonaisuuksien yhteen kokoajana	109
4.3.4 Palveluiden tuottamisen kannattavuus	114
4.3.4.1 Palveluiden tuottamisen erillistuotot	115
4.3.4.2 Palveluiden tuottamisen erilliskustannukset	121
4.3.4.3 Palveluiden katetuotot	130
4.4 Investoiminen yrityksessä X	130
4.4.1 Tavoitteiden ja talousraamien määrittäminen	131
4.4.2 Net scouting osana rahoituksen organisointia	132
4.4.3 Käyttöympäristökuvaus apuna investoinnin suunnittelussa	134
4.4.4 Toteutettavan investoinnin määrittäminen	138
4.4.5 Investoinnin kannattavuus	142
5 Yhteenveto tuloksista	146
6 Johtopäätökset	151
Kuviot	160
Taulukot	161
Liitteet	162

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön toimeksianto on tehty toimeksiantajayrityksen palvelutarjooman laajentamiseksi kannattavasti. Toimeksiantajayritys ei halua tuoda nimeään julki opinnäytetyössä yksityiskohtaisen arkaluonteisten tietojen käsittelyn vuoksi. Tästä johtuen yritystä kutsutaan opinnäytetyössä nimellä 'yritys X'. Se on matkailualan yritys, joka suunnittelee rakennuttavansa omaan käyttöönsä toimitilan, huvilan, jonka johdosta se voi ottaa käyttöönsä laajennetun palvelutarjooman, jonka sisältämät palvelut korvaisivat tällä hetkellä yhteistyökumppaneilta hankitut palvelut. Tämän työn tarkoituksena on selvittää millainen yritys X:n tämänhetkinen tilanne on sen resurssien ja talouden suhteen ja suunnitella ja kehittää sen pohjalta yritys X:lle palvelutarjooma sekä toimitilan rakentamista koskevaa investointi sekä tutkia kuinka kannattavaa niiden toteuttaminen yritys X:n liiketoiminnassa olisi. Konkreettisesti tavoitteena opinnäytetyössä on kehittää toimeksiantajayrityksen vaatimuksiin pohjautuva palvelutarjooma sekä määrittää vaatimusten pohjalta investointi ja tehdä niille kannattavuusanalyysit.

Kyseessä on siis tutkielmallinen, mutta kehittämistyyppinen opinnäytetyö yrityksen näkökulmasta, jonka tulosten pohjalta yritys X saa selville investointihankkeensa kannattavuuden. Koko hankkeen ollessa kannattava yritys X voi toteuttaa investoinnin sekä palvelutarjooman laajentamisen ja siten luoda koko toiminnastaan tutkitusti kannattavan palvelukonseptin. Investointihanke on suunniteltu aloitettavaksi kahden vuoden sisällä kehittämistyön ja tutkimustulosten julkaisusta.

Ensimmäiseksi opinnäytetyössä kuvataan kehittämis- ja tutkimusprojektin toimintaympäristö, joka käsittää kohdeyrityksen esittelyn sekä tarkan kuvauksen toimeksiannosta. Toimeksiannon kuvauksessa kartoitetaan projektin lähtökohtaa, kehityskohteita sekä haluttua lopputulosta. Toinen suurempi kokonaisuus on opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, johon on koottu projektin aiheeseen ja kehittämistyöhön liittyvä tietoperusta sekä laadittu sitä havainnollistavia kuvia. Se jakautuu neljään pääkäsitteeseen, jotka ovat palveluyrityksen liiketoiminta ja sen kannattavuus, liiketoiminnan resurssit, investoinnit ja matkailu- ja majoituspalveluiden tuottaminen. Jokainen sisältää aiheeseen liittyvien alakäsitteiden teorial tietoa, joka on kontekstissa kolmannen kokonaisuuden, eli projektin toteutuksen kanssa.

Projektin toteutus on niin myös tietoperustaan liittyen lukuihin, mutta se kulkee silti projektin toteuttamisen aikajärjestyksessä. Ensin siinä kartoitetaan liiketoiminnan nykytilanne ja resurssit yrityksessä X, jonka jälkeen suunnitellaan palveluiden tuottamista ja lopuksi investoimista yrityksessä X. Tietoa jokaiseen lukuun on kerätty yritys X:n yrittäjän teemahaastattelulla, jonka lisäksi on käytetty samaan tarkoitukseen benchmarking- ja net scouting -

menetelmiä. Yritys X:n resurssipohjan tutkimiseen on käytetty sidosryhmäkuvausta sekä jaoteltu resursseja niiden vaihdettavuuden ja vaihtamattomuuden mukaan. Palveluiden tuottamista ja investointia käsittelevissä luvuissa suunnittelu- ja kehitystyötä on tehty monin menetelmin, joita ovat aivoriihi, palvelupolut, blueprinting ja käyttöympäristökuvaus. Jokaisen luvun lopuksi tutkitaan siinä käsitellyn kannattavuutta erilaisten kannattavuuslaskelmien avulla. Yritys X:n resurssien riittävyttä ja liiketoiminnan kannattavuutta tutkitaan kannattavuuden tunnuslukujen ja mittareiden avulla, kehitettyjen palveluiden kannattavuutta tutkitaan toimintoajatteluun pohjautuvalla katetuottolaskennalla ja suunnitellun investoinnin kannattavuutta investointilaskennan menetelmillä. Näin ollen kannattavuuden näkökulma on vahvasti osana koko projektia.

Kannattavuusanalyysien jälkeen koko projektin tuloksista on koottu yhteenveto samannimisen luvun alle. Lopuksi esitetään vielä johtopäätökset. Niissä tarkastellaan tulosten hyödynnettävyyttä ja arvioidaan niiden käytettävyyttä. Lisäksi esitetään jatkotoimenpide-ehdotukset yritys X:lle ja nostetaan esiin huomioonotettavia seikkoja, joiden avulla se voisi toteuttaa hankkeensa järkevästi ja kannattavasti loppuun asti.

2 Toimintaympäristö

Luvussa selvitetään opinnäytetyön tekemisen taustaa ja toimintaympäristöä. Ensin esitellään opinnäytetyön toimeksiannon tehnyt yritys, eli yritys X. Kohdeyrityksen esittelyssä käydään läpi yritys X:n liikeidea, sen nykyinen toiminta pääpiirteittäin sekä toiminnan mahdollistavat tekijät. Lisäksi tarkastellaan yritys X:n asiakaskunnan muodostumista ja väyliä, joiden kautta asiakkaat voivat ottaa yhteyttä yritys X:ään toimeksiannon muodossa.

Sen jälkeen käydään läpi yritys X:n opinnäytetyön tekemisen lähtökohdat ja tavoitteet määrittävä toimeksianto. Siinä käydään läpi yrityksen tahtotila hanketta kohtaan, määritetään kehityskohteita ja niiden suunnittelussa huomioon otettavia asioita sekä yrityksen arvoja. Lisäksi selvennetään haluttu lopputulos, jota investoinnin eli rakennettavan toimitilan osalta kuvaillaan tarkasti.

2.1 Kohdeyritys

Yritys X on vuonna 2010 perustettu toiminimellä toimiva matkailualan yritys, jonka toiminta keskittyy kalastuspalveluiden tuottamiseen. Sen pääpalvelu on urheilukalastaminen ja siinä opastaminen. Yritys X työllistää tällä hetkellä vain yrittäjän. Yrittäjä järjestää asiakasryhmille yhden tai useamman päivän kalastusmatkoja. Niillä kalastetaan hyvällä menestyksellä kaikkia petokaloja, keskittyen vuodenajan mukaan vaihtuviin kohdekaloihin ja ottipaikkoihin. Lisäksi kalastuksen oheispalveluita on lukuisia. Yritys X räätälöi asiakkaalle yksilöllisen palvelukokonaisuuden, joka täyttää asiakkaan ja sen sidosryhmien tarpeet. Yleisesti palvelukokonaisuudet sisältävät päivän ruokailut ja yöpymisen, mutta monesti asiakkaat toivovat lisäksi esiintyjä ja ohjattuja aktiviteetteja. (Yritys X:n www-sivu 2013.)

Yritys X:llä on monipuolinen suhdeverkosto, jonka kautta asiakkaiden toiveet toteutetaan. Yhteis-työkumppaneita monen tasoisen ruokailun ja majoituksen hoitamiseen on kaikilla pääasiallisilla kalastusalueilla. Toiminta-alueina on Suomenlahti, Saaristomeri, Ahvenanmaa ja Gotlanti. Suositut alueita ovat Inkoon, Tammisaaren, Loviisan ja Hangon edustan merialueet. (Yritys X:n www-sivu 2013.)

Yritys X on erikoistunut erityisesti yritysten tapahtumiin. Sen asiakaskunnasta reilusti yli puolet on vakioasiakkaita, jotka käyttävät palvelua useita kertoja kaudessa. Asiakaskunta koostuu lähinnä yrityksistä, jotka järjestävät henkilökunnan virkistyspäiviä ja asiakastapaamisia sekä edistävät suhdetoimintaansa. Kalastuskesä sijoittuvat kevääseen ja syksyyn, joten yritys X:llä ei ole toimintaa ympärivuoden. Kuitenkin toiminta on äärimmäisen kustannustehokasta, koska siinä myydään yrittäjän omaa ammattitaitoa ja elämyksiä asiakkaille.

Yritys X:lle toimeksiannot tulevat pääsääntöisesti erinäisten markkinointitoimien ja kalastusalan hyvän maineen ansiosta. Osa toimeksiannoista tulee myös puskaradion kautta sekä lähimmiltä yhteistyökumppaneilta. Yritys X:llä on kotisivut, joilta löytyvät yhteistiedot, ja joiden kautta voi jättää tarjouspyynnön. Kasvua alun toimeksiannoista tähän päivään on noin 75%. Kausittain kasvua toimeksiantojen määrässä on tullut tasaisesti noin 25% ja toiminta on edelleen kasvujohdannaista.

2.2 Toimeksianto

Toimeksiantona on kehittää yritys X:lle uusi palvelutarjooma, johon sisältyy tällä hetkellä yhteistyöyrityksiltä hankitut palvelut mahdollisuuksien mukaan, ja suunnitella tavoitteiden mukainen rakennusinvestointi sekä tutkia uudistettujen palveluiden sekä investoinnin kannattavuutta. Investoiminen pitää sisällään tässä tilanteessa yritys X:n käyttöön rakennettavan toimitilan, joka mahdollistaa palvelutarjooman laajentamisen. Osaksi palvelutarjoomaa tulisi ottaa ainakin majoitus- ja vuokrauspalveluiden tuottaminen. Rakennettava toimitila tulisi toimimaan siis yritys X:n asiakkaiden majoittamispaikkana kalastusmatkoilla ulkopuolisten palveluntarjoajien sijaan. Tämän lisäksi yritys X:n palvelutarjooman laajennus toisi mukanaan toimitilaksi rakennettavan huvilan vuokrauksen kalastuskausien välissä. Tarkoituksena on selvittää rakennusinvestoinnin ja kyseisten palveluiden tuottamisen vaatimukset, kustannukset, niistä saatava tuotto ja sitä kautta investointihankkeen ja palvelutarjooman laajentamisen kannattavuus.

Toimeksiannon mukaisesta kehitystyöstä syntyvässä alustavassa suunnitelmassa tulee ottaa huomioon yrityksen arvot ja toiminnan laatu. Yrityksen ehdottomasti tärkein arvo on laadukkuus. Yritys X pyrkii tarjoamaan asiakkaille parasta laatua ja laadun tulee näkyä yrityksen kaikessa toiminnassa. Käsi kädessä laadukkuuden kanssa kulkee asiakaslähtöisyys, sillä asiakkaat ovat ne, jotka kokemansa perusteella mittaavat laadun, joten toiminnan tulee tapahtua heidän ehdoillaan. Yrityksen arvolutaus asiakkaille onkin räätälöidä kalastusmatkat asiakkaiden toiveiden mukaan ja tarjota heille laadukasta ja ammattitaitoista kalastusopastusta sekä unohtumattomia elämyksiä. Myös yhteistyötä alan toimijoiden kanssa arvostetaan korkealle yritys X:ssä.

Rakennettava toimitilan sijainti tulee olemaan Länsi-Uudellamaalla, kuntatasolla Inkoon rannikkoalueella. Kyseessä tulee olla merenrantatontti, jossa on tai on mahdollisuus rakentaa toimiva laituripaikka, johon mahtuu viisi venettä. Matkaa Helsinkiin paikalta saa olla maksimissaan 100 kilometriä ja optimitilanteessa sitä on 50-80 kilometriä. Tontin tulee sijaita kunnollisen sähköverkoston yhteydessä, jotta on mahdollista saada toimitilaan sähköt. Sinne tulee saada myös juokseva vesi joko vesijohtoverkoston tai kunnollisen porakaivojärjestelmän kautta. Tontin tulee sijaita suhteellisen lyhyen matkan, noin 15 kilometrin, päässä päätiestä,

jotta sinne on helppo löytää ja aikaa matkustamiseen pikkuteillä ei kulu suhteettoman paljon. Lisäksi lyhyt välimatka helpottaa kaluston kuljetusta perille. Halutulta alueelta lahtien pohju-koilla sijaitsevia sijainniltaan ja näköaloiltaan vähemmän arvokkaita tontteja saa toteutuneiden myyntihintojen perusteella noin 250 000 eurolla, mikä on se summa, jonka yrittäjä on valmis tontista maksamaan. Myös rakennettavan toimitilan suhteen yritys X:n yrittäjällä on tarkat vaatimukset.

Rakennettavan toimitilan tulee olla kaikilla mukavuuksilla varustettu huvila, jonka rakennuttajaksi yrittäjä haluaa suomalaisen hirsitalovalmistajan Honkarakenteen. Rakennuksen tulee olla 1,5-kerroksinen massiivihirsitalo, jossa on erillisine majoitusrakennuksineen yhteensä 16 vuodepaikkaa. Yläkerrassa tulee olla varastotilaa sekä tilaa majoittumiseen. Alakerrassa tulee olla iso olohuone, jonka yhteydessä ruokailutila majoituskapasiteetille sopivalla ruokapöydällä, ja erillinen keittiö, jossa laadukkaat keittiökoneet. Rakennuksen yhteyteen halutaan iso sähkölämmitteinen sauna noin kymmenelle hengelle, suihkutila ja saunan yhteyteen iso pukuhuone/oleskelutila sekä wc. Mökissä tulee olla koneellinen ilmastointi.

Lisää majoituskapasiteettia tarjoaa erillinen majoitusrakennus, jossa on majoitustilojen lisäksi wc- ja suihkutila. Rakennuksen yhteydessä on myös kylmä varastotila varusteiden säilyttämiseen. Huvilan edustalle tulee rakentaa terassi, jonka katetulle osuudelle mahtuu majoituskapasiteetille sopiva ruokapöytä ja grilli. Kattamaton terassiosuus mahdollistaa aurinkotuolien sijoittamisen.

Mainittujen mukavuuksien lisäksi huvilan varustelutasoon tulee sisältyä TV, DVD-soitin, langaton internet-yhteys, jääkaappi, pakastin, tiskikone, mikroaaltouuni, kahvinkeitin, leivänpaahdin ja pyykinpesukone. Päärakennuksen kooksi on arvioitu noin 190m² olettaen, että siellä on 8 vuodepaikkaa, ja majoitusrakennuksen kooksi noin 45m² mahdollistaen myös 8 vuodepaikkaa ja lisäksi wc/suihkutilan ja kylmän varaston. Näin ollen huvilaa varten hankittavan tontin rakennusluvan tulee mahdollistaa kyseiset rakennukset alueelleen.

3 Palvelutarjooman laajentamisen edellytykset matkailu- ja majoituspalveluissa

Palvelutarjooma on yrityksen kaikkien tarjottavien palvelujen muodostama kokonaisuus eli palveluiden yhdistelmä, jonka toteuttamisesta vastaa yritys itse. Kokonaisuudessaan yrityksen tarjooma sisältää kaikki sen palvelut, tuotteet ja niiden hinnat, jakelukanavat sekä kaikki niihin liittyvät prosessit. Palvelutarjooman lähtökohtana toimii palveluajatus, eli se mitä halutaan asiakkaille tarjota. Yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua erilaistamalla palvelutarjoomaansa kilpailijoihin nähden. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 7.)

Palvelutarjooman laajentamisen ja investoinnin suunnittelu sekä palvelutarjooman kehittäminen vaativat laajan tietoperustan hallitsemista. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään opinnäytetyön aiheeseen ja projektin kehittämistyöhön liittyvää teoreettista tietoperustaa. Siinä keskitytään neljään pääkäsitteeseen: palveluyrityksen liiketoimintaan ja sen kannattavuuteen, liiketoiminnan resursseihin, investointeihin ja matkailu- ja majoituspalveluiden tuottamiseen.

Tarkemmin palveluyrityksen liiketoimintaa ja sen kannattavuutta käsittelevä luku käsittää liiketoiminnan käsitteitä ja säännönmukaisuuksia, joista lukijan tulee olla tietoinen projektin toteutuksen kuvaamisen ymmärtämiseksi. Luku käsittää sisäisen ja ulkoisen laskentatoimen esittelyn, käsittelee liiketoiminnan kannattavuutta ja sisältää toiminto-ajattelun ja -laskennan perusteet. Liiketoiminnan resursseja käsittelevässä luvussa käydään läpi resurssien jaottelun lisäksi mihin resursseja tarvitaan. Se on tarpeellista tietoa, koska yritys X:n liiketoiminnan nykytilanteen kartoittamiseksi tutkitaan sen resursseja.

koska opinnäytetyön tavoitteena on suunnitella yritys X:lle kiinteistöinvestointi, selvennetään teoreettisessa viitekehyksessä investointeja ja niiden tekemistä. Luvussa esitetään teorian tiedot investoimisesta liiketoiminnassa, investointilaskennan menetelmistä ja kiinteistöinvestoinneista ja niiden suunnittelusta. Matkailu- ja majoituspalveluita käsittelevän luvun tiedot selkeyttävät taas toimialan ominaisuuksia, rakennetta ja matkailutuotteita sekä edesauttavat laadukkaiden majoituspalveluiden tuottamisen suunnittelussa. Luvussa käsitellään majoituspalveluiden tuottamisen lisäksi toimeksiannon perusteella vuokrauspalveluiden tuottamista.

3.1 Palveluyrityksen liiketoiminta ja sen kannattavuus

Tässä luvussa tutustutaan erilaisiin liiketoiminnan käsitteisiin ja sen jäsentymiseen käytännössä. Teema on jaettu kolmeen aihealueeseen, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi, kannattavuusajattelu ja -laskenta liiketoiminnassa sekä toimintoajattelu ja -laskenta liiketoiminnassa. Ensimmäisessä perehdytään ulkoisen ja sisäisen laskentatoimen käsitteisiin ja niiden jaotteluun sekä liiketoiminnan lainsäädännöllisiin vaatimuksiin.

Seuraavaksi on oma alalukunsa kannattavuuden tarkastelulle ja kannattavuuslaskennalle. Siinä käydään perusteellisesti läpi mitä on kannattavuus monista eri näkökulmista ja minkä takia se on ehtona liiketoiminnalle. Lisäksi selvitetään miten sitä on mahdollista seurata kannattavuuslaskennan ja mittareiden avulla.

Toimintoajattelu ja -laskemista käsittelevässä alaluvussa käydään läpi miten kannattavuutta voi pyrkiä toimintoajattelun pohjalta toimintolaskennan avulla toteuttamaan. Siinä selvitetään mihin toimintoajattelu pohjautuu ja minkälaisia yrityksissä tapahtuvat toiminnot ovat ja

miten ne syntyvät. Sen jälkeen perehdytään toimintoajatteluun pohjautuvaan toimintalaskentaan, jonka avulla on mahdollista selvittää yrityksessä tapahtuvan toiminnan kustannuksia.

3.1.1 Sisäinen ja ulkoinen laskentatoimi

Luvussa tutustutaan ensin sisäisen laskentatoimen käsitteisiin ja eritellään kustannusten jaotteluperiaatteita. Sitten siirrytään ulkoiseen laskentatoimeen ja sen käsitteisiin, jonka jälkeen käydään läpi kummallekin laskentatoimelle yhteiset tuotot sekä niiden jaotteluperiaatteet. Tämän jälkeen tutustutaan liiketoiminnan ulkoisen laskentatoimen kirjanpidollisiin vaatimuksiin, eli tuloslaskelman, taseen ja kassavirtalaskelman tekemiseen ja niiden sisältöön. Lopuksi vielä selvitetään kaikkien esiteltyjen asioiden yhteyksiä liiketoiminnassa.

Kustannus on sisäisessä eli operatiivisessa laskentatoimessa käytetty käsite. Kustannukset aiheutuvat yritykselle eri tuotannontekijöiden käytöstä. Niihin kuuluvat ainekustannukset, henkilökustannukset sekä pääomakustannukset. Lisäksi monille yrityksille aiheutuu muitakin kustannuksia, kuten vuokra-, sähkö-, vesi- ja viestintäkustannuksia. Tietyn tuotannontekijän aiheuttamat kustannukset saadaan kertomalla tuotannontekijän määrä sen yksikkö hinnalla. Yrityksen kokonaiskustannukset koostuvat taas kaikkien yrityksen tuotannontekijöiden kustannuksista. (Stenbacka, Mäkinen & Söderström 2007, 26.)

Kustannuksia voidaan ja kannattaakin yritystoiminnassa jaotella monella eri periaatteella. Ehkä yleisin kahtia jaottelu tapahtuu yrityksen muuttuviksi ja kiinteiksi kustannuksiksi. Muuttuvien kustannuksien määrä muuttuu nimensä mukaisesti sen mukaan, kuinka paljon tuotetta tai palvelua tuotetaan. Tuotteita valmistavassa yrityksessä muuttuvia kustannuksia ovat esimerkiksi raaka-ainekustannukset ja tuotteiden valmistukseen liittyvät palkkakustannukset sekä valmistuksen määrästä johtuvat kustannukset, kuten sähkönkulutus. (Stenbacka ym. 2007, 27.)

Muuttuvat kustannukset ovat tasasuhteisia, sillä muuttuvat kustannukset yksikköä kohden ovat samat tuotantomäärästä riippumatta. Jos muuttuvan kustannuksen yksikkömäärä nousee tuotantomäärän noustessa, kutsutaan niitä progressiivisesti eli kiihtyvästi muuttuviksi kustannuksiksi. Niitä voi syntyä esimerkiksi kun teetetään hyvän kysynnän vuoksi ylitöitä, jolloin palkkakustannukset nousevat normaalia suuremmiksi. Päinvastainen tilanne on myös mahdollinen, sillä muuttuvat kustannukset voivat myös laskea tuotantomäärän kasvaessa. Tämä voi johtua esimerkiksi raaka-aineen yksikköhinnan laskusta tietyn tilausmäärän ylittymisen jälkeen tai palveluntuottajalla esimerkiksi saman konsultoinnin kohdistamisesta useammalle asiakkaalle samanaikaisesti. Tällöin kyseessä on degressiivisesti eli alenevasti muuttuvat kustannukset. (Stenbacka ym. 2007, 27-28.)

Kiinteät kustannukset ovat aina olemassa riippumatta tuotanto- tai myyntimääristä. Niitä ovat esimerkiksi toimitilojen vuokrat, kirjanpito ja viranomaisten vaatimat toimet, jotka tulee hoitaa toiminnan laajuudesta huolimatta. Niihin lukeutuu myös kiinteät palkkakustannukset sivukustannuksineen, korot, poistot, vakuutusmaksut, markkinointikustannukset, lämmitys-, varmistointi- ja siivouskustannukset sekä sähkön perusmaksut. Kiinteät kustannukset eivät kaikissa tilanteissa kuitenkaan ole täysin kiinteitä, sillä ne mukautuvat yrityksessä suoritettavien toimienpiteiden mukaan. Yritys voi esimerkiksi supistaa tai laajentaa toimintaansa esimerkiksi hankkimalla uusia toimitiloja tai työntekijöitä tai luopua niistä. Tällöin kiinteät kustannukset nousevat tai laskevat hyppäyksittäin. (Stenbacka ym. 2007, 29-30.)

Yrityksen kustannukset voidaan jakaa kahtia myös välittömien ja välillisten kustannusten kesken. Välittömät kustannukset voidaan kohdistaa suoraan yksittäiselle tuotteelle, tuoteryhmälle, osastolle tai toiminnolle sen mukaan mikä kustannukset on aiheuttanut. Ne ovat yleensä luonteeltaan muuttuvia kustannuksia. Välillisiä kustannuksia, joita kutsutaan myös yleiskustannuksiksi, ei sen sijaan voida kohdistaa suoraan tietylle tuotteelle tai toiminnolle, vaan ne ovat olemassa toiminnoista huolimatta. Ne ovat yritystoiminnan kannalta välttämättömiä ja laskennan helpottamiseksi nekin pyritään kohdistamaan eri laskentakohteille aiheuttamisperiaatteen mukaisesti. Välilliset kustannukset voivat olla sekä kiinteitä että muuttuvia kustannuksia. (Stenbacka ym. 2007, 40-41.)

Lisäksi kustannukset on jaoteltavissa erilliskustannuksiksi ja yhteiskustannuksiksi. Erilliskustannukset on mahdollista kohdistaa luontevasti yksittäisille laskentakohteille, kuten tuotteille, tuoteryhmille, palveluille, osastoille tai projekteille. Erilliskustannukset jäävät pois, jos niitä aiheuttava kohde jää pois yrityksen valikoimasta. Vastaavasti uusien tuotteiden tai palvelujen ottaminen valikoimaan aiheuttaa uusia erilliskustannuksia. Samalla periaatteella voidaan käsitellä myös tietystä laskentakohteesta saatavia erillistuottoja. (Andersson, Ekström & Gabrielsson 2001, 62; Stenbacka ym. 2007, 41.)

Erilliskustannukset voivat olla luonteeltaan sekä kiinteitä että muuttuvia kustannuksia. Tavarakustannukset sekä henkilöstön provisiot ovat esimerkkejä muuttuvista erilliskustannuksista ja vuokratulot sekä käyttöomaisuudesta tehtävät poistot kuuluvat puolestaan kiinteisiin erilliskustannuksiin. Yhteiskustannukset ovat puolestaan yrityksen eri laskentakohteille yhteisiä. Ne ovat olemassa laskentakohteista riippumatta. Siten laskentakohteissa tapahtuvilla muutoksilla ei ole suoraan vaikutusta niiden syntyyn. Yleisesti ottaen yhteiskustannukset ovat kiinteitä kustannuksia ja ne muodostuvat hallinnosta, yritysjohton kustannuksista sekä yhteisistä mainoskampanjoista. Jaottelu yhteis- ja erilliskustannuksiin riippuu kuitenkin myös näkökulmasta. Esimerkiksi yksittäisen yksikön kannalta sen toiminnasta aiheutuvat kiinteät kustannukset lukeutuvat yhteiskustannuksiin, mutta koko yrityksen näkökulmasta ne ovat kiinteitä erilliskustannuksia. (Andersson ym. 2001, 62-63; Stenbacka ym. 2007, 41.)

Ulkoisessa laskentatoimessa, mikä käsittää kirjanpidon ja tilinpäätöksen laadinnan, käytetään käsitteitä meno ja kulu. Menot syntyvät tuotantotekijöiden hankinnasta, kun taas kustannukset aiheutuivat tuotannontekijöiden käytöstä. Kulut aiheutuvat yrityksen käytetyistä tuotantotekijöistä ja koskevat niistä vain niitä osia, jotka on kulutettu tietyn jakson aikana. Toisin sanoen kuluksi luetaan se osa menosta, joka on kulutettu tietyn jakson aikana ja josta ei odoteta enää tuloa. (Andersson ym. 2001, 22; Stenbacka ym. 2007, 26.)

Menot ja kulut eivät ole aina samanaikaisia. Osan tuotannontekijöiden, kuten puhelimen ja henkilökunnan, kulutus tapahtuu samanaikaisesti hankinnan kanssa, joten niistä aiheutuvat menot ja kulut tulevat samalle jaksolle. Pidemmän aikaa käytettävien tuotannontekijöiden, kuten rakennusten ja koneiden, joita kutsutaan käyttöomaisuudeksi, menoja ja kuluja voidaan jaksottaa tilikausille. Käyttöomaisuuden hankintahinta on siis meno ja kuluja ovat jakson aikana kulutettu osuus. Käyttöomaisuuden kulut kausittaisen jakautumisen lisäksi myös menon voi jaksottaa maksettavaksi usealle kaudelle esimerkiksi maksamalla ensimmäisenä vuotena puolet ja seuraavana vuonna loput. Käyttöomaisuuden menon maksamisen jälkeen siitä aiheutuu sen käyttöiän ajan kuluja. (Andersson ym. 2001, 22-25.)

Kuluja aiheuttavat raaka-aineiden ja tavaroiden kulutus, henkilöstökustannukset sekä lainan korot tulee myös jaksottaa. Raaka-aine- ja tavarahankinnoissa on otettava huomioon, että tavaraa tulee olla varastossa niin tilikauden alussa, kuin sen lopussakin, mutta vain tilikaudella kulutetun varaston arvo lasketaan mukaan kauden kuluihin. Henkilöstön maksetut palkat tilikauden ajalta, palkkaennakoita lukuun ottamatta, huomioidaan kuluissa bruttohintaisina ilman ennakonpidätystä. Lisäksi kuluiksi lasketaan työnantajan maksamat sosiaalimaksut, joiden suuruus riippuu lainsäädännön lisäksi työehtosopimuksista, sekä lomaltapaluurahat työntekijöilleen. Lainojen korkokulut maksetaan usein jälkikäteen, jolloin vuoden lopussa saattaa olla tilanne, ettei viimeisten kuukausien korkoja ole vielä maksettu. Silloin yrityksen tulee laskea maksamattomat korkokulut ja lisätä ne kuluihin. Vastaavasti kaikki vuoden aikana maksetut korot eivät sisälly kuluihin, sillä alkuvuonna maksetut korot koskevat edellistä vuotta. (Andersson ym. 2001, 22-25.)

Lisäksi yritykset ovat velvollisia huolehtimaan lainmukaisista veroista ja maksuista valtiolle. Useimpia yrityksiä koskevat ALV eli arvonlisävero, ennakonpidätys, työnantajan sosiaalivakuutusmaksut ja tulovero. ALV on välillinen vero, joka sisällytetään palveluiden ja tuotteiden hintoihin ja näin ollen peritään asiakkailta. Yrittäjän tulee tilittää vero valtiolle. Useimmat yritykset ilmoittavat ja maksavat ALV:t kuukausittain. Palveluihin ja tavaroihin kohdistuvasta liiketoiminnasta arvonlisäveroa maksetaan 24% eli veron määrä on 24% palvelun tai tuotteen verottomasta myyntihinnasta. Kun myyntituote kulkee tuottajalta kuluttajalle usean välitahon

kautta, kukin taho tilittää veron siitä osasta hintaa, jonka siihen lisää, eli arvonlisäveroa maksetaan myynti- ja ostohinnan erotuksesta. (Andersson ym. 2001, 38-39.)

Jos yrittäjällä on työntekijöitä, on se velvollinen maksamaan heidän bruttopalkasta veroviranomaisille ennakonpidätyksen, joka on tarkoitettu käytettäväksi työntekijän valtionveron, kunnallisveron, kirkollisveron, kansaneläkemaksun ja sairausvakuutusmaksun suorittamista varten. Maksettujen palkkojen lisäksi työnantajan tulee maksaa valtiolle työnantajan sosiaaliturvamaksu eli Sotu-maksu. Sen suuruus määräytyy palkkojen kokonaissumman perusteella. Sotu-maksun lisäksi yritykselle tulee maksettavaksi muitakin sosiaalimenoja, kuten eläkemaksut ja vakuutukset. (Andersson ym. 2001, 39.)

Yrityksen toiminnan tuotot ovat tuloja, jotka muodostuvat suoritteiden eli tavaroiden ja palveluiden myynnistä. Yksittäisen tavarain tai palvelun myynnistä saatava tuotto saadaan, kun kerrotaan suoritteiden lukumäärä sen yksikköhinnalla. Laskemalla eri suoritteet yhteen saadaan yrityksen kokonaistuotto. Tuotot voidaan laskea myös tuoteryhmäkohtaisesti tai ajallisesti ja niitä voidaan seurata asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisesti, jolloin saadaan tietoa eri lähteistä, joista yrityksen tuotot muodostuvat (Stenbacka ym. 2007, 25). Tulot lasketaan tuotoiksi, kun yritys on ansainnut ne, eli rahojen ei ole vielä tarvinnut konkreettisesti tulla yritykseen. Ennakoon suoritettuja maksuja ei kuitenkaan lasketa tuotoiksi ennen kuin suorite on tuotettu. (Andersson ym. 2001, 22.)

Varsinaisesta liiketoiminnasta saatavien tuottojen lisäksi yrityksellä voi olla muita tuottoja. Ne nimetään muiksi tuotoiksi, rahoitustuotoiksi ja satunnaisiksi tuotoiksi niiden aiheutumistavan mukaan. Muiksi tuotoiksi luetaan esimerkiksi tarpeettomien liiketilojen vuokraamisesta saatavat tuotot. Rahoitustuottoja ovat yritykselle tulevat korot ja osingot ja satunnaisia tuottoja ovat kertaluonteiset ja poikkeukselliset tuotot, jotka tulevat varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolelta. Usein ne käsittävät yrityksen osan myymisestä saadut tuotot. Mitään näistä varsinaisen liiketoiminnan ulkopuolisista tuotoista ei oteta huomioon arvioitaessa yrityksen liiketoiminnan kannattavuutta. (Andersson ym. 2001, 22.)

Kun yrityksen kauden tuotoista vähennetään kauden kulut, saadaan selville yrityksen tulos. Jos kauden tuotot ovat kuluja suuremmat, on sen tulos positiivinen, eli silloin yritys tekee voittoa. Jos kulut nousevat tuottoja suuremmiksi, on yrityksen tulos tappiollinen. Tilanteessa, jossa tuotot ja kulut ovat yhtä suuret, yritys tekee kaudella ”nollatuloksen” eli sen toiminta ei ole voitollista eikä tappiollista. Kausi voi olla pituudeltaan esimerkiksi kuukausi, neljännesvuosi tai vuosi. (Andersson ym. 2001, 22.)

Saman periaatteen mukaisesti tuloksen sijaan maksuvalmiutta kuvaavat yrityksen kassaanmaksut ja kassastamaksut. Kun tuotot tuovat rahaa yritykseen, puhutaan kassaanmaksuista,

ja kun kuluja maksetaan, puhutaan kassastamaksuista. Niiden erotus on joko ylijäämää tai alijäämää riippuen siitä onko erotus plus- vai miinusmerkkinen. Niiden määrä vaikuttaa yrityksen maksuvalmiuteen, toisin sanoen likvidien varojen, eli pankkitalletusten ja käteisvarojen, hallintaan. Kasaanmaksujen ja kassastamaksujen jälkeen kauden lopussa jäljelle jäävät siis yrityksen likvidit varat, jotka ovat sen pelivaraa. Maksuvalmiuden muutokset kausittain eivät kuitenkaan mittaa yrityksen kannattavuutta, sillä kasaanmaksut ja kassastamaksut eivät taphdu jaksotetusti. Sen sijaan kasaanmaksut ja kassastamaksut voidaan koota edempänä esiteltävään kassavirtalaskelmaan, joka osoittaa yrityksen maksuvalmiutta tarkemmin. (Andersson ym. 2001, 21, 26, 37-38.)

Kirjanpitolaki sitoo useimmat yritykset tekemään tilikaudeltaan vuositilinpäätöksen, josta selviää kuluneen vuoden tulos ja varallisuusasema, ja joka toimii pohjana yrityksen tuloverotukselle. Lisäksi suuremmilla yrityksillä on monesti omat tarkoituksperänsä laskea tulostaan useammin, kuten kuukausittain tai neljännesvuosittain. Virallinen tilinpäätös koostuu monesta eri osasta: tuloslaskelmasta, taseesta, rahoituslaskelmasta, toimintakertomuksesta ja liitetiedoista. Joskaan rahoituslaskelma ja toimintakertomus eivät ole pakollisia pienille kirjanpitovelvollisille. Pieni kirjanpitovelvollinen on yritys, jolla ylittyy enintään yksi seuraavista kriteereistä: tase 3 650 000 euroa, liikevaihto 7 300 000 euroa ja henkilökuntaa keskimäärin 50. Pieni kirjanpitovelvollinen saa helpotuksia tilinpäätöstä koskevissa vaatimuksissa. (Andersson ym. 2001, 26; Taloushallintoliitto ry 2009.)

Tuloslaskelma on tilinpäätöksessä käytettävä dokumentti, jonka avulla kauden lopullinen tulos, voitto tai tappio, saadaan selville. Se näyttää, miten tilanteeseen on vuoden aikana päädytty, sillä siitä selviää tilikaudella tapahtunut myynti, ostot (menot) ja kulut. Tuloslaskelmassa esitetään vähennyslaskumuotoisena laskelmana kauden tulot eli tuotot sekä menot ja kulut. Loppuun jäävä tulos on kuluerien erotus liikevaihdosta. Se siirretään taseen omaan pääomaan tai jaetaan osakeyhtiössä osakkaille. (Andersson ym. 2001, 26; Niskanen & Niskanen 2004, 164-167; Taloushallintoliitto ry 2009; Tuokko Tilintarkastus Oy 2014.)

Tuloslaskelma tulee laatia suoriteperusteisesti, eli tavaroiden tai palveluiden luovutuspäivämäärät ratkaisevat mille tilikaudelle menot tai tulot tulee kirjata. Täten laskun päiväyksellä tai maksamisen ajankohdalla ei ole merkitystä. Tuloslaskelma ei näin ollen paljasta yrityksen liiketoiminnan todellista kassavirtaa, vain potentiaalisen kassavirran. Siinä saatu voitto on vain kirjanpidollinen. Tuloslaskelman laatimiseen on kirjanpitoasetuksen (1997/1336) mukaan olemassa kaksi eri kaavaa: kululajikohtainen ja toimintokohtainen tuloslaskelma. (Andersson ym. 2001, 26; Niskanen & Niskanen 2004, 164-167; Taloushallintoliitto ry 2009; Tuokko Tilintarkastus Oy 2014.) Taulukossa 1 on esitetty kululajikohtaisen tuloslaskelmatyyppin ja taulukossa 2 toimintokohtaisen tuloslaskelmatyyppin kaava.

KULULAJIKOHTAINEN TULOSLASKELMA

1. LIIKEVAIHTO
2. Valmiiden ja keskeneräisten tuotteiden varastojen muutos
3. Valmistus omaan käyttöön
4. Liiketoiminnan muut tuotot
5. Materiaalit ja palvelut
 - a) Aineet, tarvikkeet ja tavarat
 - aa) Ostot tilikauden aikana
 - ab) Varastojen muutos
 - b) Ulkopuoliset palvelut
6. Henkilöstökulut
 - a) Palkat ja palkkiot
 - b) Henkilösivukulut
 - ba) Eläkekulut
 - bb) Muut henkilösivukulut
7. Poistot ja arvonalentumiset
 - a) Suunnitelman mukaiset poistot
 - b) Arvonalentumiset pysyvien vastaavien hyödykkeistä
 - c) Vaihtuvien vastaavien poikkeukselliset arvonalentumiset
8. Liiketoiminnan muut kulut
9. LIIKEVOITTO (-TAPPIO)
10. Rahoitustuotot ja -kulut
 - a) Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä
 - b) Tuotot osuuksista omistusyhteis- yrityksissä
 - c) Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista
 - d) Muut korko- ja rahoitustuotot
 - e) Arvonalentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista
 - f) Arvonalentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista
 - g) Korkokulut ja muut rahoituskulut

11. VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ
12. Satunnaiset erät
 - a) Satunnaiset tuotot
 - b) Satunnaiset kulut
13. VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖS- SIIRTOJA JA VEROJA
14. Tilinpäätössiirrot
 - a) Poistoeron muutos
 - b) Vapaaehtoisten varausten muutos
15. Tuloverot
16. Muut välittömät verot
17. TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO)

Edellä 1 momentin kaavan mukaisessa tuloslaskelmassa on 10 kohdan c ja d alakohdassa esitettävä erikseen tuotot, jotka on saatu saman konsernin yrityksiltä. Vastaavalla tavalla on esitettävä mainitun kohdan g alakohdassa korkokulut ja muut rahoituskulut saman konsernin yrityksille.

Taulukko 1: Kululajikohtaisen tuloslaskelman kaava (kirjanpitoasetus 1997/1336)

Kululajikohtaisen tuloslaskelman kaavan mukaan kulut ja tuotot jaetaan niiden muodostumisen mukaan kulu- ja tuottolajeihin. Sen kaavassa on esitettyjä lajitteluperusteita ovat valmistus omaan käyttöön, liiketoiminnan muut tuotot, materiaalit, palvelut ja henkilöstökulut, poistot ja arvonalentumiset, liiketoiminnan muut kulut ja rahoitustuotot ja -kulut. Niiden alla on vielä useita alaluokkia, joihin kuluja ja tuottoja lajitellaan. Taulukossa 2 on esitetty toimintokohtaisen tuloslaskelman kaava.

TOIMINTOKOHTAINEN TULOSLASKELMA	
1. LIIKEVAIHTO 2. Hankinnan ja valmistuksen kulut 3. Bruttokate 4. Myynnin ja markkinoinnin kulut 5. Hallinnon kulut 6. Liiketoiminnan muut tuotot 7. Liiketoiminnan muut kulut 8. LIIKEVOITTO (-TAPPIO) 9. Rahoitustuotot ja -kulut a) Tuotot osuuksista saman konsernin yrityksissä b) Tuotot osuuksista omistusyhteys-yrityksissä c) Tuotot muista pysyvien vastaavien sijoituksista d) Muut korko- ja rahoitustuotot e) Arvon alentumiset pysyvien vastaavien sijoituksista f) Arvon alentumiset vaihtuvien vastaavien rahoitusarvopapereista g) Korkokulut ja muut rahoituskulut	10. VOITTO (TAPPIO) ENNEN SATUNNAISIA ERIÄ 11. Satunnaiset erät a) Satunnaiset tuotot b) Satunnaiset kulut 12. VOITTO (TAPPIO) ENNEN TILINPÄÄTÖS-SIIRTOJA JA VEROJA 13. Tilinpäätössiirot a) Poistoeron muutos b) Vapaaehtoisten varausten muutos 14. Tuloverot 15. Muut välittömät verot 16. TILIKAUDEN VOITTO (TAPPIO) Edellä 1 momentin kaavan mukaisessa tuloslaskelmassa on 9 kohdan c ja d alakohdassa esitettävä erikseen tuotot, jotka on saatu saman konsernin yrityksiltä. Vastaavalla tavalla on esitettävä mainitun kohdan g alakohdassa korkokulut ja muut rahoituskulut saman konsernin yrityksille.

Taulukko 2: Toimintokohtaisen tuloslaskelman kaava (kirjanpitoasetus 1997/1336)

Toimintokohtaisen tuloslaskelman kaavassa kulut ja tuotot kirjataan laskelmaan sen perusteella, minkä toiminnon johdosta ne ovat syntyneet. Kyseisessä kaavassa on useampia luokkia kuin kululajikohtaisessa tuloslaskelman kaavassa, Siinä toimintoina on vain hankinta ja valmistus, myynti ja markkinointi, hallinnointi, rahoitustuotot ja -kulut sekä niiden ulkopuolelle jäävät kulut ja tuotot, jotka merkitään liiketoiminnan muiksi kuluiksi ja tuotoiksi.

Tuloslaskelman pari on tase. Se kertoo yrityksen taloudellisen tilanteen eli yrityksen omaisuuden ja velkojen arvon sen laatimishetkellä eli tilikauden (vuoden) päättyessä. Siihen pisteseen päättyy yksi kausi ja seuraava alkaa. Taseesta näkyy, paljonko yrityksellä on omaa sekä vierasta pääomaa, ja mihin ne on sijoitettu. Sijoituspaikkoja ovat muun muassa pankkitilit, osakkeet, kalustot ja kiinteistöt. Pääoman määrä ja sen sijoituspaikat muodostavat taseen kaksi puolta: vastattavaa ja vastaavaa, joista ensimmäinen kertoo, paljonko varoja on ja jälkimmäinen, missä ne sijaitsevat. Niiden kokonaissummat ovat aina yhtä suuria keskenään. Jos näin ei ole, on yritykseltä rahaa kadoksissa. Myös taseen laatimiseen on kirjanpitoasetuksessa (1997/1339) määritetty kaava. Pieniä kirjanpitovelvollisia koskee saman kirjanpitoasetuksen mukaan lyhennetty tase. Muiden kirjanpitovelvollisten on eriteltävä tase tarkemmin. (Taloushallintoliitto ry 2009.) Lyhennetyn taseen rakenne on esitetty taulukossa 3.

VASTAAVAA	VASTATTAVAA
A Pysyvät vastaavat 1. Aineettomat hyödykkeet 2. Aineelliset hyödykkeet 3. Sijoitukset B Vaihtuvat vastaavat 1. Vaihto-omaisuus 2. Saamiset; lyhyt- ja pitkäaikaiset erikseen 3. Rahoitusarvopaperit 4. Rahat ja pankkisaamiset	A Oma pääoma 1. Osake-, osuus- tai muu vastaava pääoma 2. Ylikurssirahasto 3. Arvonkorotusrahasto 4. Käyvän arvon rahasto 5. Muut rahastot 6. Edellisten tilikausien voitto (tappio) 7. Tilikauden voitto (tappio) B Tilinpäätössiirtojen kertymä C Pakolliset varaukset D Vieras pääoma; lyhyt- ja pitkäaikainen erikseen Sen lisäksi mitä 1 momentissa säädetään, lyhennetyssä taseessa on eriteltävä myyntisaamiset, ostovelat ja saadut ennakkomaksut. (30.12.2004/1313)

Taulukko 3: Lyhennetyn taseen kaava (Kirjanpitoasetus 1997/1339)

Vastaavat on jaettu taseen kaavassa pysyviin ja vaihtuviin. Pysyviä vastaavia ovat yrityksen aineettomat ja aineelliset hyödykkeet sekä sijoitukset. Ne pysyvät nimensä mukaisesti yrityksen omaisuutena. Vaihtuviin vastaaviin kuuluu taas yrityksen vaihto-omaisuus, lyhyt- ja pitkäaikaiset saamiset, mahdolliset rahoitusarvopaperit sekä rahat ja pankkisaamiset, jotka vaihtelevat liiketoiminnassa jatkuvasti. Vastattavaa puolella on neljä pääkohtaa, joista yrityksen varat muodostuvat. Ne ovat oma pääoma, tilinpäätössiirtojen kertymä, pakolliset varaukset ja lyhyt- ja pitkäaikainen vieras pääoma. Niiden alla on alaluokkia, jotka kertovat tarkemmin mistä varat ovat peräisin.

Tilinpäätöksen tietojen tulee antaa oikea ja riittävän tarkka kuva yrityksen taloudellisesta asemasta. Liitetiedot kuuluvat myös lain mukaiseen tilinpäätökseen. Kuitenkin niiden veloitettu määrä on riippuvainen yhtiömuodosta ja yrityksen koosta. Pienen toiminnan tulee lisätä liitetietoja vain annetuista panteista, velan vakuuksista ja vastuusitoumuksista sekä valuutamääräisten erien poikkeuksellisista kurssausperusteista. Isoilla konserniyhtiöillä liitetietojen määrä voi olla useita kymmeniä. Yrityksen on laadittava tilinpäätöksestä aina sidottu tasekirja, joka kokoaa tilinpäätöksen dokumentit yhteen. Lisäksi lain mukaan tulee tehdä taseerittelyt, joissa on yksityiskohtaisesti lueteltu omaa pääomaa lukuun ottamatta jokaisen taseen tilin sisältö. Erittelyyn tulee listata tili kerrallaan velkojan ja laskun tiedot. Taseerittelyt eivät ole julkisia. (Taloushallintoliitto ry 2009.)

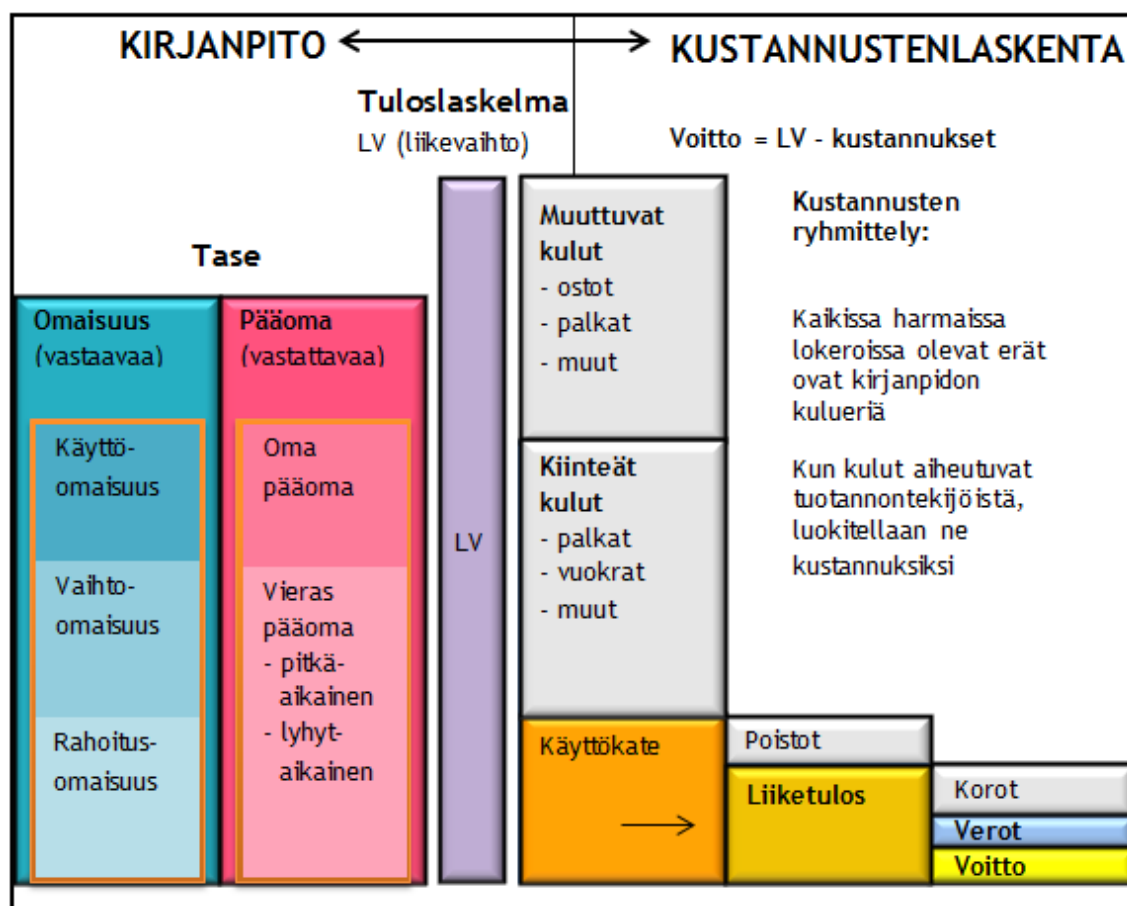
Taseen ja tuloslaskelman ohella kassavirtalaskelma on taloudenpidon peruslaskelmia yrityksessä. Kun tuloslaskelmasta selvisi yrityksen potentiaaliset kassavirrat, kassavirtalaskelmasta selviää sen todellisen kassavirrat: paljonko rahaa on tullut ja mennyt. Sen ansiosta saadaan tietoon yrityksen maksuvalmius, eli paljonko varoja yrityksellä on käytettävissään. Kassavirtalaskelma jakautuu kolmeen eri kassavirtaan: operatiiviseen eli liiketoiminnan, investointien sekä rahoituksen kassavirtaan. Operatiivinen kassavirta koostuu myyntisaamisista, kassatuloista ja toistuvista kassamenoista, joita ovat muun muassa palkat ja palkkojen sivukulut, vuokrat, arvonlisävero ja muut verot. Investointien kassavirtaan kuuluu nimensä mukaan investointien eli pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden, kuten kiinteistöjen ja arvopapereiden, aiheuttamat kassatulot ja -menot. Rahoituksen kassavirrat muodostuvat muun muassa oman pääoman maksullisista muutoksista sekä lyhyt- ja pitkäaikaisten lainojen nostoista ja takaisinmaksuista. (Yrityssuomi.fi 2014.)

Kassavirtalaskelman tekemiseen on kaksi eri menetelmää: suora ja epäsuora. Epäsuorassa menetelmässä yrityksen kassavirran laskemiseen käytetään hyväksi vuosittaisen tilinpäätöksen tuloslaskelman ja taseen lukuja. Pienen tai keskisuuren yrityksen ollessa kyseessä on kuitenkin tarkoituksenmukaisempaa käyttää kassavirtalaskelman tekemiseen suoraa menetelmää. Pieniä ja keskisuuria yrityksiä määritetään komission suosituksen (2003/361/EY) mukaan seuraavasti: niiden palveluksessa on vähemmän kuin 250 työntekijää ja niiden vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa euroa. Suorassa kassavirtalaskelmassa huomioon otetaan vain yrityksen kassaanmaksut ja kassastamaksut. Tällöin laskelmaa voidaan tarkastella kuukausittain. Kun kassaanmaksuista, jotka muodostaa alkukassa, myynti ja voitot, vähennetään kassastamaksut, kuten ostot, kulut, korot, lyhennykset ja verot, saadaan loppukassa. Yritykseen sisään tulevaa ja ulos lähtevää rahaa arvioimalla, saadaan selville yrityksen rahojen riittävyys menoihin nähden. (Yrityssuomi.fi 2014.)

Kassavirtalaskelman avulla yrityksen on mahdollista varautua etukäteen tuleviin olosuhteisiin, kuten rahoitusvajeisiin. Maksuvalmiuden tarkkailu auttaa varsinkin kasvuyritystä löytämään sopivan kasvunopeuden, sillä liian nopea kasvu voi vaarantaa maksuvalmiuden. Kassavirtalaskelma on myös hyvä myynnin apuväline, sillä siitä selviää, kuinka paljon suoritteita yrityksen on myytävä, jotta ne kattavat kassastamaksut. Yrityksen lisäksi myös sijoittajat ja rahoittajat hyödyntävät kassavirtalaskelmista saatavaa tietoa päätöksissään. (Yrityssuomi.fi 2014.)

Sen lisäksi, että tuloslaskelma, tase ja kassavirtalaskelma ovat yrityksen peruslaskelmia taloudenpidossa, on niillä selvä yhteys. Yrityksen tuloslaskelma on yhtä kuin sen kassavirta ja tase yhteenlaskettuina. Jos esimerkiksi yrityksen tuloslaskelman mukaan nettomyyntiä on 400 000 ja kassavirran mukaan rahaa asiakkailta on saatu 225 000, niin taseen varoissa näkyy niiden erotus. Eli toisin sanoen myyntisaamisia on 175 000. (Taloushallintoliitto ry 2009; Yrityssuomi.fi 2014.)

Yhteenvedona liiketoiminnan jäsentymisestä on alle luotu kuva 1. Siinä on kuvattuna kirjanpidon ja kustannuslaskennan puolet erikseen ja osoitettu kuinka tase, tuloslaskelma sekä kuluerät siihen asettuvat. Kulut on järjestetty siinä tileittäin niin, että muuttuvat kulut ja kiinteät kulut on eritelty erikseen. Kuvasta näkyy kuinka liiketoiminnan lopulliseen tulokseen päädytään.



Kuva 1: Kirjanpidon ja kustannuslaskennan maailmojen yhteys

Kuvasta selviää yrityksen liikevaihdon olevan yhtä suuri kuin sen muuttuvat ja kiinteät kulut sekä käyttökate yhdessä. Käyttökate -käsitettä ei esiinny enää kirjanpitoasetuksessa ja liike-tulos on korvaamassa sen "täsmällisenä ja yleispätevänä yrityksen liiketoiminnan onnistumista kuvaavana tunnuslukuna". Kateajattelu on kuitenkin perusteltua laskentatoimen jatkosovel-luksissa. Sitä käsitellään lisää seuraavassa luvussa 3.1.2 Kannattavuusajattelu ja -laskenta. Liiketulos saadaan siis vähentämällä käyttökatteesta suunnitelman mukaiset poistot tilinpää-töksen yhteydessä. Poistoista kerrotaan enemmän luvussa 3.3 Investoinnit. Käytännössä pois-tojen tekeminen tarkoittaa, että taseen omaisuuden arvoa lasketaan suunnitelman mukaisesti poistettavalla määrällä vuosittain. Poistettavasta osuudesta tulee tuloslaskelman kuluerä ja se huomioidaan kustannuslaskelmissa. Liiketuloksesta lähtee vielä korot ja verot, joiden jäl-keen jäljelle jää yrityksen tulos, voitto tai tappio.

Edellä mainittujen avulla on mahdollista selvittää myös yrityksen kustannukset, sillä kuvassa näkyvien harmaiden palkkien sisältävät kirjanpidon kuluerät muodostavat myös yrityksen kustannukset. Todellisten kustannusten selvittämiseksi kirjanpidon kuluerät tulee ”oikaista” niin, että kustannuksia voidaan tarkastella sen mukaan, minkä tuotannontekijän aiheuttamia (työ, pääoma, koneet ja laitteet jne.) ne ovat. Kustannuslaskennan tavoitteena on etsiä kustannusten syntymisen syyt ja järjestää ne ryhmiin. Näin niitä on mahdollista pienentää, poistaa kokonaan tai kehittää tilalle korvaavia menetelmiä tai teknologioita.

3.1.2 Kannattavuusajattelu ja -laskenta liiketoiminnassa

Syynä kustannusten tarkasteluun ja minimoimiseen on pyrkimys liiketoiminnan kannattavuuteen. Tässä luvussa selvitetään mitä kannattavuus tarkoittaa, miten sen voi määrittää ja mitkä asiat tekevät yrityksestä kannattavan. Tarkastelussa otetaan huomioon kannattavuuden monia eri näkökohtia. Ensimmäiseksi selvitetään miksi yritysten tulee olla kannattavia eli minkä takia voittoa tulee tuottaa ja mihin sitä tarvitaan. Tämän jälkeen käsitellään sisäiseen laskentatoimeen kuuluvan kannattavuuslaskennan tavoitteita ja hyötyjä. Sen jälkeen selvitetään miten kannattavuutta voi todentaa ja mitata tunnuslukujen avulla sekä käydään läpi kannattavuuslaskentaa käytännössä.

Kannattavuus eli taloudellinen tuloksellisuus on jokaisen yrityksen toiminnan elinehto. Se on yrityksen oleellisia menestystekijöitä ja suorituskyvyn kokonaismittareita. Yleisesti ottaen kannattavuuden tarkastelulla tarkoitetaan yrityksen tuotto- ja kustannustasojen vertailua. Yksinkertaisimmin kannattavuus näkyy yrityksen tuloksesta: silloin kun se on positiivinen ja yritys tekee voittoa, on yrityksen toiminta kannattavaa. Voitto merkitsee yksityisille elinkeinonharjoittajille sekä avoimien ja kommandiittiyhtiöiden omistajille korvausta työpanoksestaan yrityksessä. Osakeyhtiöissä nollatuloksen sijaan voi olla tyydyttävä, sillä sen omistajat nähdään työntekijöinä, ja heidän palkkansa lasketaan kuluiksi. (Andersson ym. 2001, 27; Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Kaikille yhtiömuodoille yhteisesti voitto edustaa ”omistajille maksettavaa korvausta sijoitetulle pääomalle tulevasta korosta”, koska omistajien nähdään jääneen vaille tuottoa tai korkea, jota olisivat voineet saada sijoittamalla rahansa jonnekin muualle yrityksen oman pääoman sijaan (Andersson ym. 2001, 27). Yrityksen tulee tuottaa korvausta myös riskistä, jonka omistajat ottavat aloittamalla ja hoitamalla omaa yritystään. Esimerkkeinä riskeistä ovat juuri liian alhaisen korvauksen saaminen tehdystä työstä, koron saamatta jääminen ja sijoitetun pääoman menetys. (Andersson ym. 2001, 27; Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Anderssonin ym. mukaan (2001, 27) yritykset tarvitsevat voittoa myös mahdollistaakseen välttämättömien uusinvestointien tekemisen. Yritykselle ei ole hyväksi olla riippuvainen vain lainarahasta investoidakseen, sillä lainanantajat perivät aina korkoa lainatusta pääomasta. Yrityksen oma pääoma kasvaa voittojen myötä ja mitä suurempi oman pääoman osuus yrityksen varoista on, sitä vakavaraисempi on yritys. Kun kaikkia voittorahoja ei jaeta omistajille, vaan ne säästetään, on yrityksellä varattuna pääomaa tasaamaan mahdollisesti tulevana vuosina tulevia tappioita. Tämä takaa yritykselle korkean riskin projekteihin panostamiseen paremmat mahdollisuudet. Lisäksi yleisesti mitä enemmän yrityksellä on omaa pääomaa käytössään, sitä helpommin se selviytyy sitä kohtaavista väliaikaisista vaikeuksista. (Andersson ym. 2001, 27.)

Kannattavuutta voi määrittää siis johtotasolla, jossa yrityksen tulos on määritettävissä kannattavaksi, jos se koetaan tyydyttävänä, se riittää turvaamaan toiminnan ja siitä riittää korvausta yrittäjän/omistajien yritykselle antamille uhrauksille (Andersson ym. 2001, 21). Talouden ja rahoituksen johtamisen käsikirjan (2013) mukaan kiristynyt kilpailutilanne on lisännyt kustannuspainetta yrityksissä huomattavasti viime aikoina. Sen seurauksena erityinen kannattavuustarkastelu on tullut tarpeelliseksi. Yritysjohdoto tarvitsee jatkuvasti ajantasaisia tietoja muun muassa yrityksen kustannustehokkuudesta, asiakaskannattavuudesta ja tuotekannattavuudesta. Kilpailutilanteessa parhaiten menestyvät yritykset, jotka pystyvät sopeuttamaan toimintaansa nopeasti ja joustavasti olosuhteiden muuttuessa. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Yrityksen kannattavuus näyttää erilaiselta riippuen siitä, tarkastellaanko sitä pitkällä vai lyhyellä aikavälillä. Myös yrityksen päätökset ovat erilaisia riippuen tavoitteesta maksimoida kannattavuutta pitkällä tai lyhyellä aikavälillä. Lyhyellä aikavälillä tarkoitetaan alle vuoden ajanjaksoa, jolloin yrityksen kustannusrakenteeseen tai tuotannon kokonaismäärään ei voida vaikuttaa merkittävästi. Silloin myyntivolyymilla on kannattavuuteen suurin vaikutus. Pitkällä aikavälillä on päätöksiin helpompi vaikuttaa kannattavuuteen. Silloin myyntivolyymia voi kasvattaa esimerkiksi investoimalla tuotantokapasiteettiin tai vähentämällä tuotantoa tai henkilöstöä, jos markkinatilanne niin vaatii. Yrityksen tavoitteena, että sen toiminta on kannattavaa erityisesti pitkällä aikavälillä tarkasteltuna, mikä tulisi ottaa huomioon päätöksentekohetkellä. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Kannattavuuslaskentaa tarvitaan yrityksen johdon tueksi päätöksentekoon sekä yrityksen toimintaa valvovaksi välineeksi. Sen avulla on mahdollista saada tuoretta ja tarkkaa tietoa, jota hyödyntää operatiivisissa tilanteissa, kuten johdon suunnitelmien toteuttamisessa ja tulevien vaihtoehtojen arvioimisessa. Sen avulla on mahdollista muodostaa ja analysoida myös erilaisia skenaarioita, jotka auttavat vaihtoehtojen riskien määrittämisessä. Skenaarioanalyysin avulla

tehdään päätöksiä esimerkiksi tuotannon ulkoistamisesta, uuden tuotteen tuomisesta tai tietyn palvelun vetämisestä pois markkinoilta. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Kannattavuuslaskennassa hyödynnetään erilaisia suoritusmittareita ja suhdelukuja, joita kutsutaan tunnusluvuiksi. Niiden johdosta yrityksen, sen osastojen, asiakkaiden tai tuotteiden kannattavuutta voidaan seurata säännöllisesti. Niitä kerätään usein tilastoihin, joiden avulla yrityksen tilaa ja kehitystä on helppo seurata. Mittarit motivoivat yrityksen johtoa ja omistajia pyrkimään parempiin tuloksiin ja tehokkuuteen. Toisaalta taas lainsäädäntö ja vaatimukset ulkoiseen raportointiin osaltaan edellyttävät kannattavuuslaskentaa. Esimerkiksi pörssiyrityöiden on IFRS-standardien mukaan säännöllisesti julkaistava segmenttikohtaiset kannattavuustiedot segmenttiraportoinnissaan. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Yrityksen tuloslaskelmasta saa yleiskäsityksen yrityksen kannattavuudesta, mutta kannattavuuslaskennan avulla saadaan tarkempaa tietoa yritysjohdolle siitä, miten kannattavuus ja kautuu yrityksen sisällä. Kannattavuuslaskennassa otetaan huomioon sekä kustannukset että tuotot. Siinä valitaan laskentakohde, jonka sisältö määritellään huolellisesti, jotta laskenta olisi tarkkaa. Palveluyrityksen suoritteiden määrittäminen voi osoittautua haastavaksi, kun tarkasteltavana on aineeton suorite. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Laskentakohteen määrittelyn jälkeen rajataan laskelmiin tulevat kustannukset ja tuotot sekä yksikköhinnat. Kustannukset määritetään yleensä kustannuslajeittain työkustannuksiksi, ainekustannuksiksi, muiksi lyhytvaikutteisiksi kustannuksiksi (esimerkiksi IT-kulut ja ulkopuoliset palvelut) sekä pääomakustannuksiksi. Kustannukset ovat jaoteltavissa myös sen mukaan ovatko ne muuttuvia, kiinteitä vai puoliksi muuttuvia, kuten esimerkiksi ylläpidon ja kunnossapidon kustannukset. Kustannusten luokittelussa tulee huomioida myös ovatko kustannukset oleellisia eli muuttuvatko ne päätöksen johdosta, vai epäoleellisia, joihin päätöksellä ei ole vaikutusta. Aina, kun kustannukset ja tuotot on jaettu tietyille laskentakohteille, puhutaan erilliskustannuksista. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Tämän jälkeen voi laskea laskentakohteiden erilaisia kannattavuuden tunnuslukuja, joilla pystytään valvomaan yrityksen kustannusrakennetta, katteita ja toiminnan tehokkuutta. Laskentakohteiden kannattavuuden tarkasteluun käytettäviä tunnuslukuja ovat muun muassa katetuotto ja kriittinen piste. Laskentakohteen katetuoton eli katteen kertoo kustannusten ja tuottojen ryhmiin jaottelulla syntyvien erilliskustannusten ja -tuottojen erotus. Se on hyvä väline yrityksen osien kannattavuuden arviointiin. Prosentuaalisen katteen kertoo katetuotto-prosentti, joka saadaan vertaamalla katetuottoa erilliskustannuksiin. Koko yrityksen katetuotto saadaan kun myyntituloista vähennetään kaikki erilliskustannukset (tai kiinteät kulut), ja katetuotto-prosentti kun koko yrityksen katetuotto suhteutetaan sen koko myyntiin eli liike-

vaihtoon. Palveluille normaali katetuottoprosentti on 5-15%. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Katetuotosta käytetään myös nimitystä käyttökate. Lisäksi on olemassa myyntikate, joka voidaan käyttökatteen tavoin laskea sekä tulosbudjetista, että toteutuneista tuloksista. Myyntikate kuvaa kannattavuutta lyhyellä aikavälillä. Se kuvastaa kuinka yrityksen muuttuvat kulut on saatu katetuksi liikevaihdolla eli myyntikatteen selvittämiseksi yrityksen liikevaihdosta vähennetään sen muuttuvat kulut. Myyntikateprosentin laskemiseksi edellinen tulos suhteutetaan yrityksen liikevaihtoon, kuten käyttökateprosentinkin kohdalla. Myyntikateprosentti on vahvasti riippuvainen yrityksen toimialasta, joten sen vertailtavuus toisien alojen yrityksiin ei ole hyvä. Palvelualoilla, joissa pääosa kustannuksista on kiinteitä, myyntikateprosentit ovat yleensä korkeita. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Yksi kannattavuuslaskennan tavoitteista on selvittää kaikkien tuotteiden, asiakkaiden ja osajalojen kohdalla kriittinen piste, jossa kohteen tuotot kattavat siihen käytetyt kustannukset. Paikallistamalla kohteet, joissa kannattaa lisätä kustannustehokkuutta, on mahdollista vaikuttaa suoraan kustannusrakenteeseen. Kriittinen piste on tehokkuusmittari, joka kertoo kannattavan toiminnan rajan. Sitä voi käyttää yksittäisessä laskentakohteessa tai kertomaan koko yrityksen rajan kannattavalle toiminnalle. Viimeisimmässä tapauksessa kriittinen piste on pisteessä, jossa yritys ei tee tulosta eli ei ole voitollinen eikä tappiollinen eli tekee niin sanotun nollatuloksen. Laskemalla kriittinen piste saadaan selville myös se myyntivolyymi, joka yrityksen on saavutettava ollakseen nollatuloksessa. Kriittisen pisteen alapuolella yrityksen toiminta ei siis ole kannattavaa, ja se vaatii ehdottomia korjausliikkeitä. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Kriittiseen pisteeseen kiinteästi liittyvä mittari on varmuusmarginaali, joka kertoo kuinka paljon myynti voi laskea ennen kuin ollaan kriittisessä pisteessä. Jos se on negatiivinen, kertoo se kuinka paljon myynnin tulee nousta, jotta se ylttäisi kriittisen pisteen nollatulokseen. Sen voi laskea joko euromääräisenä tai kappalemääräisenä tietylle laskentakohteelle. Euromääräisen saamiseksi myyntituotoista vähennetään kriittisen pisteen myynti. Kappalemääräisessä käytetään hyväksi euromääräistä varmuusmarginaalia, joka jaetaan tarkasteltavan tuotteen myyntihinnalla. Prosentuaalinen varmuusmarginaali saadaan, kun suhteutetaan euromääräinen varmuusmarginaali myyntituottoihin. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Säännöllisesti tehtävien kannattavuuslaskelmien johdosta tulee mahdolliseksi erotella yrityksen kannattamattomat ja kannattavat palvelut, tuotteet, alueet tai asiakkaat, kun yrityksen toteutuneiden kustannuksia, tuottoja ja katteita vertaa aikaisempiin tilanteisiin sekä asetettuihin tavoitteisiin. Kannattavuuden vertailun johdosta voidaan myös arvioida tuotevalikoimaa ja priorisoida tuotteita tilanteissa, joissa yrityksen kapasiteetti ei riitä vastaamaan kysyntään.

Tällöin yrityksen tulisi keskittyä tuottamaan tuotteita, joilla on suurin tuotto rajoittavaa tekijää kohden. Yrityksen sisäiseen tasoon vertaamisen lisäksi kustannus- ja katetasoa voidaan verrata toteuman perusteella vastaaviin ulkopuolisiin yrityksiin, joka mahdollistaa informaation saamisen yrityksen sijoittumisesta markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. (Andersson ym. 2001, 41-42; Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Kustannustieto muuttuu siis merkitykselliseksi, kun sitä suhteutetaan johonkin muuhun tietoon, kuten toisiin kustannuksiin, tuottoihin tai muihin hyötyihin. Käsitys kannattavuudesta on siis aina suhteessa laskentakohteeseen ja ajanjaksoon. Kannattavuutta voidaan arvioida esimerkiksi tarkastelemalla yrityksen voittoa suhteessa johonkin: vertaamalla edellisvuoden voittoon tai toisten samankokoisten, samalla alalla toimivien yritysten voittoon. Sitä on myös hyvä tarkastella suhteessa ”vaadittavien voimavarojen panostukseen” (Andersson ym. 2001, 41). Voimavarojen panostuksella tarkoitetaan joko yrityksen omaa pääomaa tai koko pääomaa. Koko pääoma on yrityksen käyttämien varojen yhteenlaskettu arvo. Kun siitä vähennetään yrityksen velat (vieras pääoma), jää jäljelle oma pääoma. (Andersson ym. 2001, 21, 41; Pellinen 2006, 163.)

Voittoa suhteessa pääomaan kutsutaan tuotoksi. Yllämainituista näkökulmista voidaan siis arvioida pääoman tuottoa. Koko yrityksen kannattavuutta voidaan mitata koko pääoman tuotolla (ROA, Return On Assets) ja oman pääoman tuotto kertoo kannattavuutta katsottuna omistajien kannalta. Koko pääoman tuotto voidaan laskea laittamalla voitto suhteeseen koko pääoman (taseen loppusumma) kanssa. Yrityksen nettotulokseen lisätään vielä korkokulut, jotta yrityksen velan vaikutus otetaan huomioon. Nettotuloksen saamiseksi liikevaihdosta vähennetään kiinteät sekä muuttuvat kulut, poistot, arvonalennukset ja verot. (Andersson ym. 2001, 41-42.)

Samalla tavalla lasketaan oman pääoman tuottoaste (ROE, Return On Equity). Omaan pääomaan, joka koostuu omistajien tekemistä pääomasijoituksista ja heidän yritykseen jättämistä voitoista, lisätään tavallisesti vielä verottamattomat varaukset, jotka edustavat yrityksen voittoja, joita ei ole vielä verotettu. Näiden kahden yhdistelmää kutsutaan oikaistuksi pääomaksi. Tuotot ilmoitetaan siis prosenttilukuna, minkä ansiosta yrityksen kannattavuutta on mahdollista verrata myös erikokoisten ja eri aloilla toimivien yritysten kannattavuuteen. Yrityksen on samaten mahdollista verrata tuottoastetta sen edellisvuosien lukuihin ja seurata kannattavuuden kehitystä, vaikka toiminnan laajuus olisikin muuttunut. Tuottotaso on suhteessa omistajien asettamiin tuottovaatimuksiin ja sen viitteellisten normiarvojen mukaan yli 20%:n oman pääoman tuottoaste on erinomainen, 15-20% on hyvä, 10-15% tyydyttävä, 5-10% on välttävä ja alle 5% on heikko. (Andersson ym. 2001, 41-42.)

Vieraan pääoman tuottoaste (ROI, Return On Investment) mittaa taas sitä tuottoa, joka on saatu yritykseen sijoitetulle, korkoa tai muuta tuottoa vaativalle pääomalle. Sen laskemiseksi verrataan yrityksen tulosta ennen satunnaisia eriä, johon on lisätty vieraan pääoman kulut, keskimääräiseen sijoitettuun pääomaan. Ohjearvoiltaan hyvä tuottoaste on yli 15%, 9-15% on tyydyttävä, 0-9% on välttävä ja alle 0% on huono. (Kauppalehti Oy 2014; Yritystutkimus ry 2011, 61-62.)

Pääomien määrää suhteuttava tunnusluku on myös omavaraisuusaste, joka mittaa yrityksen vakavaraisuutta. Se kertoo oman pääoman määrän suhteessa kokonaispääomaan. Tunnusluku on vertailukelpoinen toimialasta riippumatta. Jos omavaraisuusaste on yli 40%, on tilanne hyvä, 39-20%:ssa luetaan se tyydyttäväksi, ja jos se on alle 20%, on omavaraisuusaste huono. Alhainen omavaraisuusaste ei ole suositeltavaa millekään yritykselle, mutta osakeyhtiössä oman pääoman ollessa pienempi kuin kolmasosa osakepääomasta, tulee yritys asettaa selvitystilaan, joka on menettely, jolla tähdätään yleensä yrityksen toiminnan lopettamiseen eli yrityksen purkamiseen. (Kauppalehti Oy 2014; Yritystutkimus ry 2011, 61-62.)

Vakavaraisuuden lisäksi on kannattavuuden kannalta tärkeää tietää mikä on yrityksen maksuvalmius. Sen määrittämiseen käypiä ovat tunnusluvut current ratio ja quick ratio. Current ratio mittaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä sen lyhytaikaisista veloista rahoitus- ja vaihto-omaisuudella. Sen avulla voidaan seurata rahoitusaseman kehitystä yrityksessä. Se saadaan selville laskemalla yrityksen rahoitus- ja vaihto-omaisuudet yhteen ja suhteuttamalla lyhytaikaisiin velkoihin. Rahoitusomaisuus tarkoittaa yrityksen normaalin juoksevan toiminnan rahoittamiseen tarvittavia käteisvaroja ja talletuksia ja vaihto-omaisuudeksi katsotaan sellaisinaan tai jalostettuina luovutettaviksi tai kulutettaviksi tarkoitetut hyödykkeet, kuten aineet ja tarvikkeet, sekä sellaiset hyödykkeet, joita tarvitaan tuotteen tai palvelun valmistus- tai tuottamisprosessissa (Tilastokeskus 2014). Current ration tuloksen ollessa yli 2 on tulos hyvä, 1-2 on tyydyttävä ja alle 1 on heikko. Current Ration rinnalla on suositeltavaa käyttää Quick Ratiota, joka soveltuu paremmin toimialojen väliseen vertailuun. Se mittaa yrityksen mahdollisuutta selviytyä lyhytaikaisista veloistaan pelkällä rahoitusomaisuudella. Siinä rahoitusomaisuus jaetaan lyhytaikaisilla veloilla, joista on vähennetty saadut ennakot. Ohjearvojen mukaan yli 1 tulos on hyvä, 0,5-1 on tyydyttävä ja alle 0,5 on heikko. (Kauppalehti Oy 2014.)

Yksinkertainen liiketoiminnan tuloksellisuutta kuvaava mittari on liikevoittoprosentti. Se kertoo prosentuaalisesti yrityksen liikevoiton määrän liikevaihtoon, eli tietyn kauden (vuosi yleensä) kokonaismyyntiin, nähden. Se on hyvä tunnusluku käytettäväksi yrityksen arvonmäärittämisessä. Sitä voi käyttää kuvaamaan yksittäisen yrityksen kehitystä, mutta myös toimialan sisäisessä tai toimialojen välisessä vertailussa. Hyvä taso liiketulosprosentille on yli 10 %. Tyydyttävän tason saavuttaa 5 - 10 % liiketulosprosentilla ja alle 5 % liiketulosprosenttia voidaan pitää merkinä heikosta tuloksesta. (Kauppalehti Oy 2014; Yritystutkimus ry 2011, 61-62.)

Rahoitustulos taas kertoo, kuinka paljon varsinainen liiketoiminta yrityksessä tuottaa tulorahoitusta. Se lasketaan lisäämällä nettotulokseen poistot sekä arvonalennukset. Rahoitustulosprosentin saamiseksi yrityksen rahoitustulos suhteutetaan sen liikevaihtoon. Mittarilla mitataan yrityksen varsinaisen liiketoiminnan tuottojen avulla suoriutumista käyttöpääoman lisäyksestä, lainojen lyhennyksistä sekä investointien omarahoituksesta. Rahoitustuloksen tulisi olla positiivinen. Negatiivinen rahoitustulos on merkinä siitä, että yrityksessä on jouduttu kattamaan rahoituskuluja lisävelalla, jolloin tulo-rahoitus ei ole riittänyt edellä mainittuihin asioihin. Mittari toimii vertailussa toimialakohtaisesti. (Kauppalehti oy 2014.)

Rahoitustulosta tarvitaan rahoituskulujen hoitokatteen laskemiseen. Rahoituskulujen hoitokatte osoittaa, kuinka monta kertaa vieraan pääoman kulut yritys olisi voinut maksaa tulo-rahoituksellaan. Kyseisessä tunnusluvussa vieraan pääoman hoitokuluihin käytettävissä oleva tulo-rahoitus suhteutetaan tilikaudella vieraasta pääomasta maksettavien korkojen määrään. Kun tunnusluvulla saatu tulos on alle yhden, kertoo se yrityksen olevan kykenemätön suoriutumaan tulo-rahoituksellaan rahoituskuluistaan, jolloin yritys on todennäköisesti joutunut korjaamaan tulo-rahoituksen puutteen aiheuttamaa alijäämää jollain muulla rahoituksella. (Kauppalehti oy 2014)

Yrityksen kannattavuutta voidaan tarkastella myös kapasiteetin käytön suhteen. Yrityksen kapasiteetti tarkoittaa suurinta mahdollista tuotantomäärää, jonka yritys voi tuottaa tietyssä ajassa. Se voidaan ilmoittaa esimerkiksi työtunteina, kappalemäärinä tai asiakaskäyntien lukumääränä. Esimerkiksi palveluyrityksessä yrittäjä voi käyttää työhönsä enintään 8 tuntia päivässä. Yhteen palvelutuokioon kuluu aikaa keskimäärin 15 minuuttia, joten yrittäjän kapasiteetti on 32 palvelutuokiota päivässä. Jos taas valmistusyrityksessä voidaan valmistaa 150 tuotetta päivässä ja valmistava kone on toiminnassa 360 päivää vuodessa, on tuotantokapasiteetti (150×360) 54000 tuotetta vuodessa. Yrityksen toiminta-asteella tarkoitetaan taas tietynä aikana tapahtuvaa todellista palveluiden tai tavaroiden suoritelmäärää. Toimintasuhde kertoo prosentuaalisesti, kuinka paljon toteutunut suoritelmäärä on yrityksen kapasiteetistä. Se lasketaan suhteuttamalla yrityksen toiminta-aste sen kapasiteetilla. (Stenbacka ym. 2007, 14.)

Toiminnan laajuutta kuvaavia tunnuslukuja ovat myös muun muassa liikevaihto, taseen loppusumma sekä liikevaihdon kasvu. Myös sitä, kuinka paljon ja kuinka kauas tehdään laskutusta, voidaan pitää mittarina. Toiminnan laajuudesta kertoo myös osaltaan käyttöomaisuusinvestoinnit ja henkilöstön määrä. Toiminnan tehokkuudesta kertovia tunnuslukuja ovat taas liikevaihdon, liiketuloksen, nettotuloksen ja henkilöstökulujen määrä henkilöä kohti sekä käyttöpääoma, joka kertoo, paljonko yrityksen juoksevaan liiketoimintaan sitoutuu rahoitusta. Siinä yrityksen vaihto-omaisuuteen lisätään myyntisaamiset, joista vähennetään ostovelat sekä

saadut ennakot. Prosentuaalisen käyttöpääoman saamiseksi saatu käyttöpääomaa verrataan yrityksen liikevaihtoon. Käyttöpääomaprosentti riippuu pitkälti yrityksen toimialasta. Ennusteita tehtäessä käyttöpääomaprosentti antaa varsin luotettavan kuvan toiminnan laajentamisen aiheuttamista rahoitustarpeista. Näiden lisäksi muun muassa vaihto-omaisuuden, myyntisaamisten, ostovelkojen ja pääoman kiertoaikaa, eli sitä aikaa, joka kuluu kyseisten asioiden saamiseen tai maksamiseen, voidaan käyttää tehokkuuden mittaamiseen. (Kauppalehti Oy 2014.)

Sisäisen laskennan näkökulmasta kannattavuuslaskentaa voidaan käyttää apuvälineenä ratkaisemaan monia eri tilanteita. Sen avulla on mahdollista selvittää miten erilaiset toimenpiteet vaikuttavat tuottoihin. Esimerkiksi mitä tuotoille käy, jos lasketaan tuotteen tai palvelun hintaa myyntivolyymin kasvattamiseksi. Kannattavuuslaskennan avulla voidaan selvittää myös kustannuksien vaikutuksia. Koska kannattavuuteen vaikuttavat monet yrityksen ulkopuoliset tekijät, joihin ei pystytä vaikuttamaan, on järkevää selvittää millainen vaikutus niillä on, jotta osataan ohjata toimintaa oikeaan suuntaan. Esimerkiksi yritys voi laskea minkälainen myyntivolyymi tarvitaan kattamaan ulkoisista tekijöistä johtuva kiinteiden kustannusten nousu. Näin ollen on elintärkeää yritykselle tunnistaa ja tiedostaa kannattavuus ja siihen vaikuttavat tekijät laajemmalla tasolla, varsinkin kun kate ja kustannustaso ovat usein mukana organisaation hinnoittelun laatimisessa. Seuraavalla sivulla oleva taulukko 4 kokoaa luvussa käsitellyt yrityksen ja sen toiminnan kannattavuutta mittaavat tunnusluvut ja niiden laskukavat. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Tunnusluku	Kaava
Tulos (voitto tai tappio)	= Tuotot - Kulut = Katetuotto - Kiinteät kulut
Katetuotto	= Myyntituotot (Liikevaihto) - Muuttuvat kulut = Erillistuotot - Erilliskustannukset
Katetuottoprosentti	= $\frac{\text{Katetuotto}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$
Myyntikateprosentti	= $\frac{\text{Liikevaihto} - \text{Kiinteät kulut} - \text{ulkopuoliset palvelut}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$
Kriittinen piste (€)	= $\frac{\text{KiKu}}{\text{Katetuotto-\%}} \times 100$
Kriittinen piste (kpl)	= $\frac{\text{Kriittinen piste (€)}}{\text{Tuotteen myyntihinta (€/kpl)}}$
Varmuusmarginaali (€)	= Myyntituotot - Kriittisen pisteen myynti
Varmuusmarginaali (kpl)	= $\frac{\text{Varmuusmarginaali (€)}}{\text{Tuotteen myyntihinta (€/kpl)}}$
Varmuusmarginaaliprosentti	= $\frac{\text{Varmuusmarginaali (€)}}{\text{Myyntituotto}} \times 100$
Koko pääoman tuottoaste (ROA)	= $\frac{\text{Nettotulos} + \text{Korkokulut}}{\text{Taseen loppusumma}} \times 100$
Oman pääoman tuottoaste (ROE)	= $\frac{\text{Nettotulos}}{\text{Oikaistu oma pääoma}} \times 100$
Vieraan pääoman tuottoaste (ROI)	= $\frac{\text{Nettotulos} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot}}{\text{Sijoitettu pääoma keskimäärin}}$
Liikevoittoprosentti	= $\frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$
Omavaraisuusaste	= $\frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma}} \times 100$
Current ratio	= $\frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}}$
Quick ratio	= $\frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat} - \text{Saadut ennakot}}$
Käyttöpääomaprocentti	= $\frac{\text{Vaihto-omaisuus} + \text{Lyhytaikaiset myyntisaamiset} - \text{Lyhyt aikaiset ostovelat} - \text{Saadut lyhytaikaiset ennakot}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$
Toimintasuhde	= $\frac{\text{Toiminta-aste}}{\text{Kapasiteetti}} \times 100$
Rahoitustulosprosentti	= $\frac{\text{Rahoitustulos}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$
Rahoituskulujen hoitokate	= $\frac{\text{Rahoitustulos} + \text{Rahoituskulut}}{\text{Rahoituskulut}}$

Taulukko 4: Yrityksen tunnuslukujen laskukaavoja

Taulukon tunnusluvut siis mahdollistavat liiketoiminnan kannattavuuden tarkkailun ja todentamisen. Mutta jotta yrityksen kannattavuuteen voidaan vaikuttaa, tulee tietää mistä toiminnoista yrityksen kustannukset syntyvät. Kustannusten jaottelu kiinteisiin ja muuttuviin sekä välillisiin ja välittömiin ei itsessään osoita minkä takia kustannukset syntyvät ja kuinka välttämättömiä ne ovat yritykselle. Tätä varten tarvitaan toimintoajattelua, jonka pohjalta voidaan suorittaa toimintolaskentaa ja kohdistaa kustannuksia toimintojen kautta niiden varsinaisille aiheuttajille.

3.1.3 Toimintoajattelu ja -laskenta liiketoiminnassa

Yrityksen menestyminen riippuu sen suoritemarkkinoilla saamastaan rahasta eli suoritteidensa myynnistä. Suoritteiden aikaansaaminen edellyttää sekä aiheuttaa erilaisia toimintoja. Siten yrityksen kaikki tuotteet, palvelut, kaupat, asiakkaat, markkina-alueet ja jakelukanavat kulluttavat toimintoja. (Alhola 2008, 25.) Tähän kiinnitetään huomiota toimintoajattelussa. Toimintoajattelun mukaisesti tässä luvussa tutustutaan erilaisiin yrityksessä tapahtuviin toimintoihin, niiden syntyyn sekä toimintoketjujen muodostumiseen ja hallintaan. Lisäksi perehdytään toimintalaskentaan, jonka avulla selvitetään kustannusten kohdistamista toiminnoille ja niiden kautta lopullisille laskentakohteille.

Toiminnot kuvaavat yrityksen tapahtumia. Ne ovat erilaisia ja ne toteutetaan eri tavoin eri yrityksissä. Toiminnot kuluttavat yrityksen resursseja eli voimavaroja, jotka ovat toiminnan edellytyksenä. Yksi toiminto on ihmisten työpanoksesta ja kaikista muista sen toteuttamiseen käytetyistä voimavaroista muodostuva kokonaisuus, joka tehdään yrityksen sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi (Torppa & Wallin 1996, 21). Voidaankin sanoa, että toiminto on resurssien tekemä työ. Resursseja määritellään tarkemmin seuraavassa luvussa 2.2 Liiketoiminnan resurssit. (Alhola 2008, 25-26; Lehtonen 2007, 139.)

Resurssien kulutuksesta aiheutuu kustannuksia yrityksessä. Näin ollen tietyn toiminnon kustannukset aiheutuvat resursseista, joita se käyttää. Resurssien optimointi juuri oikeisiin toimintoihin on tärkeää, sillä resurssit ovat usein rajalliset. Toiminnan käynnistää usein yrityksen ulkopuolelta tuleva vaatimus (impulssi), jonka johdosta syntyy toiminto. Monesti impulssi johtaa moneen peräkkäiseen toimintoon, kun edellinen toiminto muodostaa vaatimuksen aina seuraavalle toiminnolle. Näin syntyy toimintoketju. Esimerkki ulkoisesta impulssista on asiakkaan tekemä toimeksianto, joka johtaa yrityksessä erilaisiin peräkkäisiin toimintoihin. (Alhola 2008, 25-26; Lehtonen 2007, 139.)

Toimintojen määrittelemiseksi on hyvä tarkastella yrityksen perustehtäviä. Toiminnot voidaan jakaa eri tasoihin, kuten ylläpitotoimintoihin, tuotetoimintoihin, palvelutoimintoihin, erätoimintoihin ja yksikötason toimintoihin. Ylläpitotoimintoihin kuuluu esimerkiksi yrityssuunnit-

telu, rakennukset ja maa-alueet, yleislämmitys ja -valaistus, kirjanpito ja hallinto sekä muut toimet, jotka aiheuttavat yritykselle ylläpitokustannuksia. Tuote- ja palvelutoiminnot koostuvat muun muassa tuotteiden ja palveluiden suunnittelusta, räätälöinnistä, tietokantojen ylläpidosta sekä hinnoittelusta. Erätasotoiminnoissa on kyse asetuksista, aineiden ja tavaroiden siirrosta, ostotilauksista ja laaduntarkkailusta. Yksikkötason toiminnot käsittävät välittömän työn, välittömät aineet sekä välittömät kone- ja energiakustannukset. (Alhola 2008, 38.)

Toimintoja voidaan luokitella myös muilla perusteilla. Yksi kustannustehokkuuteen pyrkivä tapa on tarkastella onko toiminnot arvoa lisääviä, lisäämättömiä vai arvoa tuhoavia. Lisäksi toiminnot on jaoteltavissa ydin- ja tukitoimintoihin. Toimintojen tärkeysjärjestyksen tai toimintoketjun mukainen jaottelu sekä jaottelu toistuviin ja kertaluonteisiin toimintoihin voi olla tietyissä tilanteissa hedelmällistä. Myös jaottelu elintärkeisiin, pakollisiin, harkinnanvaraisiin ja turhiin toimintoihin antaa erilaisen näkökulman toimintoja tarkastellessa. (Alhola 2008, 39.)

Yrityksen on tärkeää tietää toimintojen kustannukset. Jos todellisia kustannustekijöitä ei tunneta, on vaikea vaikuttaa kustannuksiin. Tässä toteutuu yleinen yritysmaailman lainalaisuus ”mitä ei mitata, sitä ei voi johtaa”. Yritys voi siis vaikuttaa kustannuksiinsa vaikuttamalla sen suorittamiin toimintoihin. Lähtökohtana on toimintojen ja niiden muodostamien ketjujen näkeminen. Kaikki yrityksen suorittamat toiminnot eivät välttämättä lisää arvoa ja monissa on turhia osia, joten on kyettävä erottamaan asiakkaalle lisäarvoa tuovat toiminnot. Lisäarvoa tuottamattomat toiminnot pitäisi pyrkiä eliminoimaan tai jos se ei ole mahdollista, niin ainakin varmistamaan, etteivät ne tuhoa arvoa. Tavoiteltujen tulosten aikaansaamiseksi suoritetut toisiinsa liittyvät toiminnot muodostavat liiketoimintaketjun. Ketju voi alkaa vaikka tilauksesta ja päättyä maksutapahtumaan ja kirjauksen tekemiseen kirjanpitoon. Tehostaminen tapahtuu monesti liiketoimintaketjua virtaviivaistamalla. (Alhola 2008, 27-28.)

Toimintoajattelu on taloushallinnossa ja laskentatoimessa johtanut toimintolaskentaan. Sen, kuten muidenkin kustannuslaskentamenetelmien, päätavoitteena on selvittää kohdekustannukset. Toimintalaskennan lähtökohtana on tieto siitä, että toiminnot kuluttavat resursseja yrityksessä, mikä aiheuttaa kustannuksia. Kustannukset tulisi voida kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaisesti eri toiminnoille ja edelleen toiminnoilta laskentakohteille, kuten esimerkiksi tuotteille, asiakkaille, jakelukanaville tai projekteille. On tehtävä määrittelyä, josta selviää mitkä ovat toiminnot, joita laskentakohteet kuluttavat. Laskentakohteiden kustannusten laskemisen edellytyksenä yrityksellä tulee olla selkeät prosessikaaviot toiminnastaan. Tämän pohjalta saadaan laskettua laskentakohdekohtaiset kustannukset. Toimintolaskentaa voi käyttää myös palvelulaskennassa kuin myös kohdistuen projekteihin, kauppoihin, markkina-alueisiin, jakeluteihin, asiakkaisiin ja sopimuksiin. (Alhola 2008, 31, 55; Alhola & Lauslahti 2005, 24.)

Toimintolaskenta alkaa kokonaiskustannusten tunnistuksella, mikä on helppo tehdä tuloslaskelman pohjalta. Sen jälkeen tulee toimintolaskennan mahdollistamiseksi saada selville erilliskustannukset valituille laskentakohteille. Kohdistettavat kustannukset jaetaan laskentakohteelle kahteen kategoriaan: välillisiin ja välittömiin kustannuksiin. Välittömät kustannukset voi suoraan kohdentaa laskentakohteen aiheuttamiksi, mutta välillisiä kustannuksien kohdalla kohdistaminen tuottaa monesti vaikeuksia. Kohdistamiseen voidaan käyttää toiminnan prosessikaaviota, jonka avulla saadaan määriteltyä välittömien ja välillisten kustannusten kohdistaminen sekä käsiteltyä kustannuksia, joita ei voi kohdistaa aiheuttamisperiaatteen mukaan. Niiden jakamisesta eri laskentakohteille tulee sopia jakoperiaatteet, joiden mukaan kustannusjako toteutetaan. Kokonaiskustannuksien välillisten kustannusten osuus riippuu yrityksen tuotevalikoiman- tai palvelutarjooman laajuudesta. (Alhola & Lauslahti 2005, 24; Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

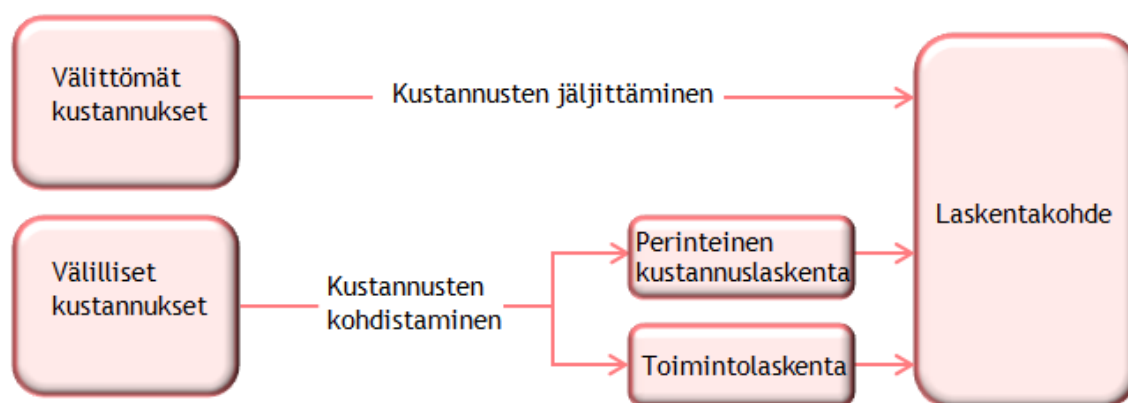
Toimintolaskennan periaatteen mukaisesti laskentakohteet käyttävät yrityksen toimintoja ja toiminnot taas käyttävät yrityksen resursseja ja resurssien käyttö aiheuttaa kustannuksia. Esimerkitilanteessa yrityksen palkkatilin (taloudellinen resurssi) saldo on 10 000 euroa ja tiedetään, että summalla on saatu aikaan vastaanotto-, ruoanvalmistus- ja siivoustoiminto, jaetaan silloin palkkatili toimintojen kesken siinä suhteessa kuin ne ovat aikaa vieneet. Jos aikaa kului vastaanottoon 10%, ruoanvalmistukseen 50% ja siivoukseen 40%, tulee toimintojen kustannuksiksi samassa järjestyksessä 1000 euroa, 5000 euroa ja 4000 euroa. Toiminnot mahdollistavat resurssit voidaan jakaa myös resurssien kustannusaltaisiin, joista selviää kustannuslajit, joihin yrityksen resurssit ovat sitoutuneina. Esimerkiksi toimitilan kustannusaltaaseen kuuluu muun muassa vuokra-, sähkö-, lämmitys- ja vesikustannukset. (Alhola 2008, 43-44)

Kustannusaltaisiin resurssit ajavat kustannusajurit, jotka ovat tekijöitä, joilla kustannukset kohdistetaan, ja jotka kertovat miksi toiminto tarvitsee tiettyjä resursseja. Niitä on kahdenlaisia, joista ensimmäisen tason kustannusajureilla eli resurssiajureilla resurssit kohdistetaan toiminnoille, ja toisen tason kustannusajureilla eli toimintoajureilla taas toiminnoilta laskentakohteille. Ne voivat käsittää lukumäärää, kuten tilauskertoja ja palvelutuokioita, tai mitattavuuksia, kuten painoa, tilavuutta ja aikaa. Niiden valitseminen on erityisen tärkeää laskennasta saatavan hyödyn takaamiseksi. Kun ensimmäisen tason kustannusajurilla eli resurssiajurilla kohdistetaan kustannus toiminnolle, on kysymys ensimmäisen tason kohdistamisesta. Sama lainalaisuus pätee toisen tason kustannusajureihin eli toimintoajureihin. (Alhola 2008, 43-46; Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Toimintoajurit vaikuttavat toiminnon suorittamiseen ja sen suoritustiheyteen. Esimerkiksi jos majoitustoiminnassa huoneiden siivoustoiminnon kustannuksia kohdistetaan, toimintoajurina voi olla yöpyvien asiakkaiden lukumäärä. Tämä johtuu siitä, että mitä enemmän yöpyviä asi-

akkaita on, sitä useammin siivoustoiminto joudutaan suorittamaan. Toimintoajureiden lisäksi käyttöön voidaan ottaa yksikkö- eli laskenta-ajurit, joiden avulla on mahdollista selvittää toimintoryhmän sisällä olevien toimintojen keskinäisiä kustannuseroja. Yksikköajurit ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat yksittäisten toimintojen kustannuksiin ja siihen, kuinka toiminto suoritetaan. Esimerkiksi jos toimintona on myyntireskontran hoito ja toimintoajurina laskujen lukumäärä, niin yksikköajuri voisi olla jonkin tietyn myynnin osa-alueen laskujen lukumäärä. Yksikköajurilla voidaan siis erottaa erilaiset laskut toisistaan. Ilman yksikköajuria kaikki laskut ovat periaatteessa oletettu olevan samanarvoisia. (Alhola 2008, 47-49.)

Perinteisissä kustannuslaskentamenetelmissä taas välillisten kustannusten kohdistamiseen laskentakohteelle käytetään hyväksi vain volyymiperusteisia kustannusajureita, kuten työtunnit, konetunnit, kilot ja tuotoksen lukumäärä. Tämä aiheuttaa helposti liian suurien välillisten kustannusten allokointia tuoterakenteeltaan yksinkertaisille tai suurimenekkisille tuotteille, mikä vinouttaa kohdistamista. Toimintolaskennan kohdistamismenetelmällä saa sen sijaan ilman volyymiperusteista kohdistamista tarkempia tuloksia ja sen kautta kustannustietoisuudesta, ennustamisesta sekä hinnoittelusta tulee tehokkaampaa. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.) Kuviossa 1 on esitetty välittömien ja välillisten kustannusten kohdistamisesta.

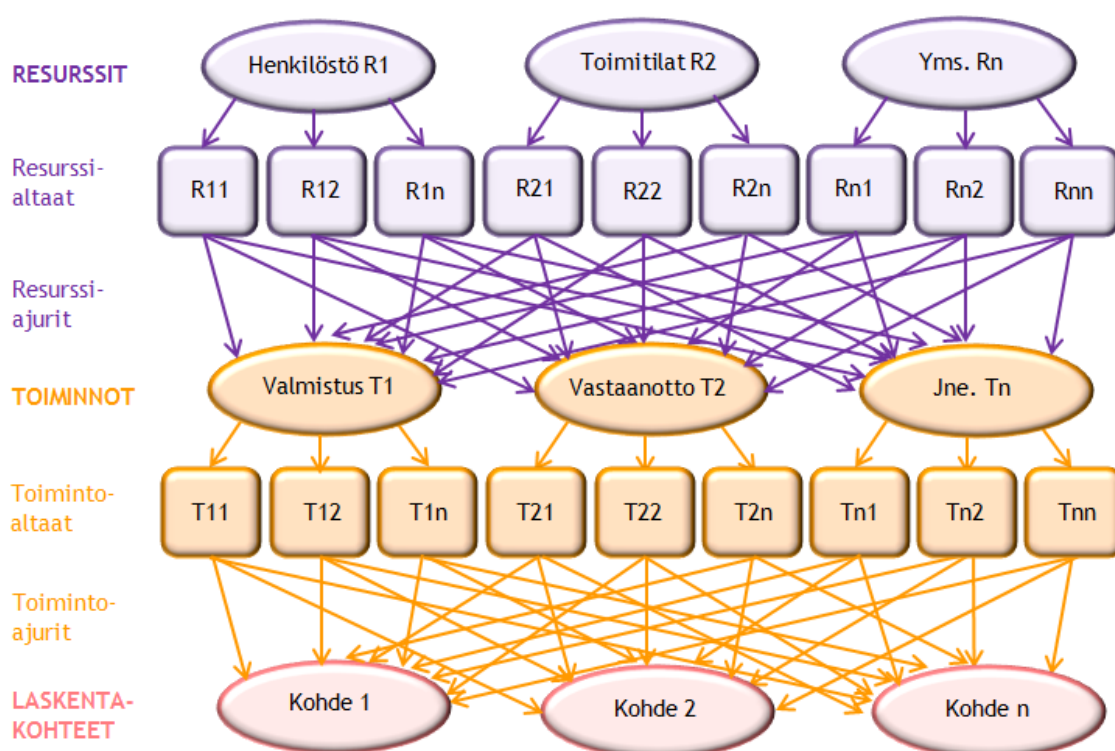


Kuvio 1: Kustannusten kohdistaminen laskentakohteelle

Välillisten kustannusten kohdistamiselle on siis kaksi vaihtoehtoa, perinteinen kustannuslaskenta ja toimintolaskenta. On yrityksestä itsestään kiinni, kumpi laskentamenetelmä sille sopii paremmin. Välillisten kustannusten kohdistamis- ja jaksotusongelmia ilmenee monesti laskentamenetelmästä riippumatta. Toimintolaskenta vaatii oikeellisten tulosten saamiseksi riittävän tarkkaa kustannusten kohdistamista ja kohdistamisperiaatteiden selkeää dokumentointia, jotta kirjausketju on myöhemmin todennettavissa. Jos yrityksellä on tiedossa kaikki toiminnot, joita suoritteiden aikaansaaminen vaatii, voi se laskemalla niiden kustannukset yhteen saada selville tarkan suoritekustannuksen. (Alhola 2008, 49-50; Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

Monesti toimintoja on kuitenkin niin paljon, ettei yrityksen ole kannattavaa määritellä jokaisen toiminnon kustannuksia erikseen, vaan järkevämpää on samankaltaisten toimintojen yhdisteleminen. Siihen tarkoitukseen voidaan käyttää toimintoaltaita, jotka muodostuvat tiettyjen toimintojen kokonaiskustannuksista. Niihin voidaan yhdistää läheisesti toisiinsa liittyvät toiminnot, jotka kuluttavat resursseja samantapaisesti. Toimintoaltaiden lisäksi voidaan käyttää toimintokeskuksia, jotka ovat toimintojen joukkoja. Yksi toimintokeskus voi sisältää esimerkiksi kaikki asiakaspalvelun toiminnot ja niiden kustannukset. Toimintokeskustenkin tarkoitus on toimintojen ja prosessien hallinnan helpottaminen. Kuitenkaan niiden, kuin ei myöskään toimintoaltaiden, käyttö ole välttämätöntä kustannuslaskennassa. (Alhola 2008, 49-50.)

Kuviossa 2 on esitetty yhteenvetona toimintolaskennan kustannusten kohdistamisprosessi. Siitä selviää toimintolaskennan peruskäsitteet sekä niiden keskinäiset suhteet. Kuviossa on myös esitetty erikseen resurssi- ja toimintoaltat, vaikka niiden käyttö käytännössä ei olekaan aina tarpeen, kuten aiemmin on jo todettu. (Alhola 2008, 53.)



Kuvio 2: Kustannusten kohdistaminen ja toimintolaskenta

Kuviossa resurssit on jaettu resurssialtaisiin sisällöittäin. Ensimmäisen tason kohdistamisessa resurssit on kohdistettu resurssialtaista toiminnoille ensimmäisen tason kustannusajureilla eli resurssiajureilla. Toiminnot on jaettu toimintoaltaihin, joista toisen asteen kohdistamisessa toiminnot kohdistetaan toisen asteen kustannusajureilla eli toimintoajureilla laskentakohteille. Joka osassa kohdistamisprosessia on kyse kustannusten kohdistamisesta. Lopputuloksena saadaan selville mitä toimintoja ja sitä kautta mitä resursseja mikäkin laskentakohde vaatii.

Kun tiedetään resurssien kustannukset, saadaan selville kuinka paljon laskentakohteesta aiheutuu kustannuksia. (Alhola 2008, 50-53.)

Kustannusten kohdistamisen jälkeen voidaan analysoida kannattavuutta vertaamalla kustannuksia laskentakohteen tuottoihin. Kannattavuuslaskennan, kuten toimintolaskennan, raportointiin on valittava työkalu, jonka on tuettava laskentamenetelmää ja tuotettava tarpeeksi luotettavaa tietoa. Tietyissä tapauksissa, kuten pienten yritysten ollessa kyseessä, siihen riittää käytettäväksi Excel. Toimintolaskennassa tulee ottaa huomioon, että toimintolaskelmalla saatavat luvut ovat luotettavuudeltaan enintään samaa tasoa kuin lähtötiedot, joten jos kirjausten merkitseminen ei ole ollut huolellista, ei kustannusten kohdistaminen laskentakohteellekaan ole tarkkaa. (Talouden ja rahoituksen johtaminen 2013.)

3.2 Liiketoiminnan resurssit

Toimintolaskennassa tarkastelluista toiminnoista suoriutuakseen yritys tarvitsee käyttöönsä erilaisia resursseja eli voimavaroja, jotka on mahdollista ostaa yrityksen ulkopuolelta tuotantekijämarkkinoilta tai ne voidaan saada omasta takaa. Tässä luvussa selvitetään mitä resurssit ovat, mihin yritykset tarvitsevat niitä ja miten niitä tulisi hyödyntää.

Lisäksi luvussa käydään läpi resurssien jaottelua erilaisiin tarkoituksen mukaisiin ryhmiin. Tarkemmin tutustutaan jaotteluun, jossa resurssit jaetaan niiden luonteen mukaan fyysisiin, taloudellisiin ja henkisiin. Jaottelunmukaiset resurssilajit käydään läpi yksi kerrallaan, selvittäen minkälaisia voimavaroja niihin luokitellaan, mihin niitä tarvitaan ja mikä on niiden merkitys liiketoiminnalle.

3.2.1 Resurssien jaottelu

Erilaisten resurssien tarve riippuu toimialasta ja toiminnan laajuudesta. Yritykset ovat erilaisia perusteiltaan, sillä jokaisella on yksilöllinen kokoelma resursseja. Perusresursseja tarvitsee lähes jokainen yritys. Niitä ovat rahoitus, joka muodostuu omasta pääomasta tai se saadaan velkana, tuotantovälineet ja niihin mahdollisesti sisältyvät teknologiat, joita saadaan niitä valmistavilta ja kehittävilta yrityksiltä, sekä työvoima ja osaaminen, joita tuovat ja luovat työssään työmarkkinoilta rekrytoidut erilaiset ihmiset. Perusresurssien lisäksi yritykset tarvitsevat käyttöönsä käyttöresursseja, kuten raaka-aineita, energiaa, tarvikkeita ja palveluksia. (Alhola 2008, 99; Solalinna 2001, 20.)

Resurssien käyttö on suoraan yhteydessä yrityksen suoriutumiskykyyn. Toisin sanoen menestyminen liiketoiminnassa vaatii resurssien tehokasta käyttöä. Tiedetyt resurssit ja niiden optimaalinen käyttö tuovat yritykselle kilpailuetua. Tarpeellisten, sitouttavien resurssien käyttöä

tulee suunnitella etukäteen sekä seurata, jotta resurssien käyttöä voidaan tehostaa ja siten parantaa toimintaa. Tästä syystä on tärkeää olla tietoinen resursseista ja niiden luonteista. (Alhola 2008, 99; Solalinna 2001, 21.)

Resursseja voidaan jaotella usealla eri tavalla eri luokkiin. Strategisesta näkökulmasta katsottuna resurssien jaottelu tapahtuu aineellisiin varoihin, aineettomiin varoihin ja organisaation kykyihin. Aineelliset varat on helpoin arvioida ja ne ovat nähtävissä ainoina resursseina yrityksen taseessa. Niihin lukeutuvat muun muassa varat, kiinteistöt, tuotantotilat, koneet ja raaka-aineet. Vaikka ne ovat yritykselle usein elintärkeitä, ei niiden kautta juuri muodostu kilpailuetua. Aineettomiksi varoiksi luetaan aineettomia asioita, kuten yrityksen maine, brandit, tuotemerkit, kulttuuri, kokemus, tekninen tietämys ja patentit. Ne ovat usein tärkeässä roolissa kilpailuedun ja yrityksen arvon saavuttamisessa. Erikoisia ja erinomaisia aineettomista varoista tekee se, että ne eivät kulu käytössä, niitä voidaan käyttää samanaikaisesti eri paikoissa ja niiden toistuvalla käytöllä voidaan luoda lisäarvoa. (Grant 2002, 203; Solalinna 2001, 21.)

Organisaation kyvyt eivät ole laskettavissa yrityksen tuotannontekijöiksi samalla tavalla kuin aineelliset ja aineettomat varat. Ne ovat yrityksen tuotantoprosessissaan käyttämiä monimuukaisia ihmisten, varojen ja prosessien yhdistelmiä. Ne ovat yrityksen fyysisen tuotantoteknologian rutiineja, jotka hallitsevat toimintojen tehokkuutta. Kun ne järjestetään hyvin, voivat ne johtaa kilpailukyvyyn saavuttamiseen, sillä erinomaiset kyvyt mahdollistavat kilpailijoita paremman tehokkuuden ja tuotoksien laadun, vaikka yrityksillä olisi käytettävissä samat tuotannontekijät. (Solalinna 2001, 21.)

Lisäksi resurssit voidaan jakaa fyysisiin, taloudellisiin ja henkisiin resursseihin. Fyysiset resurssit käsittävät samat asiat, kuin aineelliset varat, mutta niihin ei lueta yrityksen varoja eli pääomaa. Varat luetaan yrityksen taloudellisiin resursseihin. Henkisiä resursseja ovat yrityksessä työskentelevien ihmisten osaaminen, tietotaito, asennoituminen ja muut kyvyt. Näiden kaikkien resurssien saatavuus ja hallinta ovat jatkuvassa muutoksessa. Seuraavissa alaluvuissa on tarkempaa tietoa tämän jaottelun mukaisista resursseista ja niiden tehokkaasta hyödyntämisestä. (Alhola 2008, 100.)

3.2.2 Fyysiset resurssit

Fyysiset resurssit ovat yrityksen toiminnan pysyviä ja kiinteitä puitteita. Ne käsittävät siis kaikki koneet, laitteet ja järjestelmät sekä fyysiset että virtuaaliset tilat, kuten yrityksen toimitilat ja www-sivut. Fyysisiä resursseja ovat myös tavarat ja välineet, joita yritys käyttää tuotantoprosessissaan ja sen jälkeen. Yrityksen pääoman sitoutuminen fyysisiin resursseihin on yksilöllistä ja esimerkiksi teollisuusyrityksissä se on suurta verrattuna asiantuntijayrityk-

seen, jossa myytävä tuote on aineeton ja jos toimitilat ovat tarpeellisia, ne voidaan vuokrata. Usein yrityksen taseen loppusummasta 10-30 prosenttia on sitoutunut kiinteistöihin ja tiloihin. (Järvelin ym. 1992, 35; Lehtinen 1986, 35-36; Viitala & Jylhä 2013, 211.)

Yrityksen fyysinen ympäristö, eli miljö, jossa tapahtuu palveluntuotanto, on monille yrityksille kriittisen tärkeä. Siihen lasketaan kuuluvaksi yrityksen liiketila, sen sijainti ja saavutettavuus sekä sisustus ja ympäröivä luonto. Tiloja ja niiden käyttötarkoituksia on erilaisia, mutta kaikkia niitä tulisi hyödyntää tehokkaasti. Yrityksellä voi olla asiakaspalvelutiloja, tuotanto- ja muita työskentelytiloja, tutkimus- ja testaustiloja, varastoja sekä parkkipaikkoja. Tuotannon ja muiden toimintojen tilat tulee olla toimivat, käytännölliset ja turvalliset, kun taas asiakaspalvelutilojen tulee olla toimivuuden lisäksi edustavat. Tilat voivat ominaisuuksillaan estää tai edistää vuorovaikutusta yrityksessä, joten niiden layout:iin eli järjestelyyn tulisi kiinnittää huomiota, jotta kulku olisi esteetöntä ja tehokasta. Lisäksi viihtyisät tilat edistävät työntekijöiden viihtyvyyttä ja sitä kautta työhyvinvointia. (Järvelin ym. 1992, 35; Lehtinen 1986, 35-36; Viitala & Jylhä 2013, 211.)

Tilat, joissa palvellaan asiakkaita, tulee suunnitella tarkkaan, sillä fyysisellä ympäristöllä on suuri vaikutus asiakkaiden saamaan mielikuvaan yrityksestä, sen palveluista ja tuotteista sekä niiden laadukkuudesta. Myös sijainti on oltava hyvin saavutettavissa, jotta asiakkaat löytävät sinne. Sijainti ydinkeskustassa, missä potentiaalisia asiakkaita on paljon, on ideaali monelle yritykselle, mutta varsinkin matkailupalveluita tarjoavalle yritykselle palveluntuotantoprosessin sijainnin muut vetovoimatekijät, kuten esimerkiksi luonto ja aktiviteettimahdollisuudet, ovat tärkeämmässä asemassa. (Järvelin ym. 1992, 35; Lehtinen 1986, 35-36.)

Yhä keskeisemmän roolin yrityksen fyysisistä resursseista on saanut informaatioteknologia. Käsitteenä se tarkoittaa kaikkea tietokoneiden ja digitaalisen tietoliikenteen avulla tehtävää tietojen hakua, siirtoa, muokkaamista ja tallentamista. Informaatioteknologian käyttö vaatii yritykseltä kalliita ja kauaskantoisia ratkaisuja tietokoneiden, ohjelmistojen ja sovellusten hankkimiseksi. Monet yritykset hankkivat laajoja toiminnanohjausjärjestelmiä hyödyntämään laajasti ja systemaattisesti yrityksen toiminnoista, kuten myynnistä, markkinoinnista, tuotannosta, logistiikasta, talous- tai henkilöstöhallinnasta kertyvää tietoa. Koska tietotekniikka, kuten tietokoneet ja ohjelmistot, uudistuvat jatkuvasti, voi olla kannattavampaa ostaa tietotekniikan palvelut yrityksen ulkopuolelta, jotta kehityksessä pysytään mukana. Näinkin menettelemällä tietokoneet ja muut oheislaitteet sekä ohjelmistot ylläpito-, tuki- ja tietoturva-palveluineen tulevat osaksi käyttäjäyrityksen fyysisiä resursseja, vaikka niistä maksetaan toiselle yritykselle. (Viitala & Jylhä 2013, 211.)

3.2.3 Taloudelliset resurssit

Yrityksen toimintaan tarvitaan rahoitusta fyysisten resurssien hankkimiseen ja ylläpitoon sekä yritykselle käyttöpääomaksi. Taloudellisten resurssien tulee olla kunnossa, ennen kuin on mahdollista hankkia muita resursseja tai suorittaa toimenpiteitä. Rahoituksen ongelmana on se, että kustannukset syntyvät ennen kuin tuotteista tai palveluista saatavat tulot on saatu kassaan. Kustannusten sitoutumisen ja myyntituottojen välinen viive on rahoitettava jollain keinoin. (Solalinna 2001, 22.)

Kun yritys tai sen tietty toiminta aloitetaan, on rahoitusta hankittava joko omasta pääomasta tai vieraan pääoman ehdoin. Omaa pääomaa, jonka tulisi olla tilanteessa pääasiallinen rahoituksen lähde, yritys saa omistajiltaan ja liiketoiminnan jäljiltä yritykseen jätettyinä voittoina. Se sijoitetaan yritykseen ennalta määräämättömäksi ajaksi ja sille maksetaan korvausta, jos sitä muiden suoritusten jälkeen jää. (Stenbacka ym. 2007, 242.)

Vieras pääoma eroaa omasta pääomasta siten, että se tulee palauttaa takaisin luotonantajille. Palautus tehdään ennalta laaditun takaisinmaksusuunnitelman mukaisesti. Vieraasta pääomasta joudutaan maksamaan myös korkoa, joka on yrityksen tuloksesta riippumatonta, mutta riippuu yleisestä korkotasosta. Se on usein sidottu viitekorkoon, kuten 3 tai 12 kuukauden euribor-korkoon (Euro Interbank Offered Rate). Euribor-viitekoron suuruus riippuu Suomen Pankin päivittäin antamista euribor-noteerauksista, sillä jos se on koron tarkistuspäivänä muuttunut, lainan korko muuttuu sen mukaisesti. Viitekoron lisäksi pankki veloittaa lainasta oman korkomarginaalinsa mukaisen summan. Korkomarginaaliin vaikuttaa monet asiat, kuten asiakassuhde, taloudellinen tila yrityksessä, vakuuden arvo ja laina-aika. (Stenbacka 2007, 242-243.)

Vierasta pääomaa voidaan ottaa joko lyhyeksi tai pitkäksi ajaksi. Lyhytaikaiseksi lasketaan laina, joka erääntyy maksettavaksi enintään vuoden kuluessa. Lyhytaikainen laina on yleensä yritykselle kalliimpaa kuin pitkäaikaisen lainan ottaminen. Lyhytaikaisilla lainoilla rahoitetaan pääasiassa juoksevaa toimintaa yrityksessä ja pitkäaikaisia velkoja käytetään investointien rahoittamiseen. (Stenbacka 2007, 242-243.)

Kun yrityksen toiminta on päässyt käyntiin, on tulo-rahoitus mahdollista. Se on ensisijainen rahoituksen lähde ennen omaa pääomaa ja velkoja. Sillä tarkoitetaan yrityksen päivittäistä tulosta, eli toiminnassa muodostuvien tulojen ja menojen erotusta. Kuten tiedetään, tulojen tulee kattaa pitkällä aikavälillä yrityksen toiminnan synnyttämät menot. Yrityksen päivittäisen liiketoiminnan rahoittamisen lisäksi tulo-rahoitusta käytetään rahoittamaan investointeja, vieraan pääoman takaisinmaksua ja voitonjakoa. (Solalinna 2001, 21; Stenbacka 2007, 241-243.)

3.2.4 Henkiset resurssit

Henkiset resurssit ovat yrityksessä olevaa tietoa, osaamista, toimintatapoja, yrityskulttuuria ja innovaatioita. Niitä ovat yrityksen työntekijöiden tietotaito, asennoituminen, tahtotila ja kaikki henkilökohtaiset ominaisuudet. Ihmistyövoima ja sen mukana henkiset resurssit liikkuvat markkinoilla yhä vapaammin. Ammattitaitoinen henkilökunta on mille tahansa yritykselle ehdottoman tärkeä resurssi. Siinä kyse on tarkemmin tietoresursseista, sillä suurin osa tiedosta ostetaan yritykseen ihmisten osaamisena. Se tapahtuu rekrytoimalla sopivaa henkilöstöä sekä kouluttamalla olemassa olevaa. (Alhola 2008, 100-101; Solalinna 2001, 23.)

Todellisia oman alansa ammattilaisia ei ole aina runsaasti, mikä johtaa kilpailuun. Hyvästä laadusta kannattaa maksaa. Pelkkä tieto tai taito ei riitä, vaan täytyy olla asenne ja työkyky kohdallaan suorituskyvyn saavuttamiseksi. Myös ihmissuhteet ja sosiaaliset taidot ovat tärkeitä ihmisten henkilökohtaisia resursseja. Ennen kaikkea tulisi miettiä minkälaisia ja millä ominaisuuksilla varustettuja henkilöitä tulisi palkata, jotta mikään yritystoiminnan suunnittelun tai toimeenpanon vaihe ei jäisi vajavaiseksi henkisiltä resursseiltaan. (Alhola 2008, 100-101; Solalinna 2001, 23.)

Työntekijöiden ainutlaatuisten osaamisen kehittämiseksi yrityksen on tärkeää luoda mahdollisimman hyvät lähtökohdat tiedon hankkimiselle ja sen siirtämiselle. Kaiken tiedon joukosta on olennaista löytää ja hankkia oikea-aikaista ja oikeaa tietoa yrityksen tarpeeseen. Tietoresurssien hallinta ja päivittäminen on kriittistä, sillä kehitys on johtanut siihen, että tieto vanhenee entistä nopeammin. Tämän johdosta on kannattavaa hyväksikäyttää dynaamisia tietojärjestelmiä, joita voi jatkuvasti kehittää ja ajantasaistaa. (Alhola 2008, 101; Anwander 2002, 130.)

Myös aika nähdään tärkeänä resurssina, sillä kaikki toiminta vie aikaa, aikaa kulutetaan kaiken aikaa, sitä ei saa takaisin eikä aikaa ei voi varastoida tai korvata. Lisäksi vanha sanonta ”aika on rahaa” pitää paikkansa, sillä ajan jatkuvan riippumattoman kulumisen takia on ajankäyttö organisoitava ja pyrittävä tehokkaaseen ajankäyttöön. Käytännössä tämä tarkoittaa aikatie-toisuuden parantamista ja aikaresurssien säästämistä, jolloin joutoaajat ja odotusajat eliminoidaan. Se vaatii yrityksen eri toimintojen yhteensovittamista ja kiireellisyyden arviointia. Tehokkuus ajankäytössä johtaa taas tuottavuuteen ja tehokkaaseen kustannusten käyttöön ja samalla sillä voidaan parantaa laatua, uudistumiskykyä ja asiakaskeskeisyyttä. (Alhola 2008, 101-102.)

3.3 Investoinnit

Tässä luvussa käsitellään yrityksen toiminnan laajentamista investointien muodossa. Ensin perehdytään siihen mitä investoiminen tarkoittaa ja mitä erilaisia investointeja on olemassa. Luvussa perehdytään jokaisen investoinnin kohdalla määritettäviin, tärkeisiin pakolliset lähtötiedot antaviin käsitteisiin, jotka mahdollistava investointien kannattavuuden tarkastelun ja arvioinnin.

Kannattavuuden tarkastelu tehdään investointien osalta investointilaskennan menetelmien avulla, jotka kuvataan toisessa alaluvussa. Siinä esiteltävät laskentamenetelmät ovat nykyarvomenetelmä, annuiteettimenetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä, yksinkertaisen korkokannan menetelmä ja takaisinmaksuajan menetelmä. Menetelmien hyötyjen ja toimintaperiaatteiden lisäksi selvitetään niissä huomioon otettavat seikat ja menetelmiä koskevat heikoudet. Lopuksi käydään läpi kiinteistöinvestoinnin erityispiirteitä ja sen suunnittelu ja toteutusprosessia.

3.3.1 Investoiminen liiketoiminnassa

Investointi tarkoittaa sellaisten voimavarojen hankintaa, joista odotetaan saatavaksi tuloa ja hyötyä monen vuoden ajan. Tyypillisiä investoinnin vaativia tilanteita ovat yrityksen perustaminen tai osto, toiminnan tai toimipaikan laajentaminen, alihankinta tai oma valmistus. Investoinnit aiheuttavat pitkävaikutteisia tuotannontekijämenoja ja ne kohdistuvat tuotantohyödykkeisiin, jotka voivat olla aineellisia tai aineettomia. Aineellisia investointikohteita yrityksessä ovat muun muassa kiinteistöt, rakennukset, kalustot ja koneet, kuljetusvälineet, maa-alueet ja liikkeen sisustaminen. Aineettomia investointeja ovat erilaiset kehitykseen ja tutkimukseen liittyvät investoinnit kuten esimerkiksi mainoskampanjat, henkilöstön koulutus, tutkimustyöt ja uusien tuotteiden kehittäminen, joiden hyöty havaitaan useana vuonna. Koska investointien hyöty jakautuu useammalle vuodelle, ei investointeja lasketa kustannuksikseen vain sinä vuonna, jona se tehdään, vaan meno jaksetaan useammalle vuodelle. (Andersson ym. 2001, 132; Niskanen & Niskanen 2007, 297; Pellinen 2006, 170-171; Stenbacka ym. 2007, 219.)

Investointeja voidaan luokitella muutenkin, kuin niiden aineellisuuden tai aineettomuuden perusteella. Omat luokkansa muodostavat reaali- ja rahainvestoinnit. Reaali-investoinnit edustavat niin sanotusti perinteistä investoinnin muotoa, eli ne tarkoittavat pitkävaikutteisten tuotannontekijöiden hankintaa. Rahainvestoinnit ovat sen sijaan sijoitustoimintaa, jolla odotetaan tuottoa sijoituskohteesta, joka ei usein ole omassa omistuksessa. Lisäksi investoin-

teja voidaan luokitella sen perusteella, miksi niitä tehdään. Tällöin ne voidaan jakaa kuuteen pääryhmään. (Niskanen & Niskanen 2007, 297.)

Ensimmäisen ryhmän muodostavat korvausinvestoinnit, joiden tarkoitus on korvata vanhaa kalustoa tai laitteita. Korvausinvestoinnit, joilla saavutetaan kustannussäästöjä, muodostavat toisen pääryhmän. Lisäksi investoinnit voivat olla luonteeltaan laajennusinvestointeja, joiden avulla lisätään valmistuskapasiteettia, tai laajennusinvestointeja, joilla pyritään kehittämään uusia tuotteita tai palveluita sekä laajentamaan markkina-aluetta. Viidennen pääryhmän muodostavat pakolliset investoinnit, jotka voivat johtua esimerkiksi lainsäädännöstä. Kehitys-investoinnit ovat kuudes pääryhmä. Ne ovat monesti kaikista tärkeimpiä investointeja, mutta samalla riskialteimpia toteuttaa, koska niiden onnistumista on hankala arvioida etukäteen. Investointien luokitteluun käytetään myös niiden suuruusluokkaa, jonka mittaamiseen voidaan käyttää muitakin mittareita kuin hankintamenon suuruutta. (Niskanen & Niskanen 2007, 297.)

Investointien tekemiseen liittyy monia asioita, joita ei voi mitata tai arvioida, mutta myös paljon tärkeitä numeraalisesti määritettäviä käsitteitä, jotka perehdyttävät investointilaskelmien tekemiseen. Numeroin määritettävissä ovat investointihankkeen kokonaiskustannukset eli perusinvestointi, siitä syntyvät tuotot ja kustannukset, laskentakorkokanta, investoinnin vaikutus- eli taloudellinen pitoaika sekä investointikohteen jäännösarvo. (Andersson ym. 2001, 132; Pellinen 2006, 170.)

Perusinvestoinnin eli perushankintamenon muodostavat investointihankkeen kokonaiskustannukset. Siihen kuuluvat siis kaikki investoinnin mahdollistavat kustannukset, joita investointi välittömästi aiheuttaa. Niihin lukeutuu esimerkiksi huolinnasta, tullista, vakuuttamisesta, asentamisesta, koekäytöstä ja koulutuksesta aiheutuvat kustannukset. Perusinvestoinnit on jaettavissa kahteen pääryhmään, jotka ovat käyttöomaisuusinvestoinnit ja käyttöpääomainvestoinnit. Käyttöomaisuusinvestoinneista pääoma vapautuu vuosittain poistojen kautta, kun taas käyttöpääomainvestoinneissa pääoman sitoutuu rahoitus- ja vaihto-omaisuuteen. (Aho 1981, 25; Stenbacka ym. 2007, 219-220; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 215.)

Käyttöomaisuusinvestoinnit ilmoitetaan rahoituslaskelmassa kassavirtaperusteisesti. Käyttöpääomainvestoinneissa rahoitus- ja vaihto-omaisuus sitoutuu investoinnin johdosta pääomaan. Niissä käytetään maksuperusteista tai kustannusperusteista lähestymistapaa. Ensimmäisessä mainitussa käyttöpääoma irtautuu vasta investoinnin pitoajan lopussa ja se lisätään viimeisen vuoden nettotuloon. Kustannusperusteisessa vähennetään käyttöpääomalle laskettu laskentakoron korkokustannus vuosittaisesta nettotulosta. On yrityksestä itsestään kiinni kumman tavan se kokee johdonmukaiseksi lähestymistavaksi investoinnilleen. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 215; Perttola 2006 30-31.)

Investoinnin tarkoitus on aiheuttaa tulojen lisäyksiä. Investoinnin seurauksena saatavia tuloja kutsutaan erillistuotoiksi. Ne ovat tuottoja, joita ei ilman investointia saataisi yritykseen. Käytännössä ne tulevat volyymin kasvun aiheuttamista myyntituloista sekä kustannussäästöistä. Saman periaatteen mukaisesti perusinvestoinnin lisäksi aiheutuu myös erilliskustannuksia, sillä investointi edellyttää monesti juoksevia käyttökustannuksia. Niitä syntyy esimerkiksi huolto-, korjaus- ja ylläpitotoimenpiteistä, sähkön, polttoaineen, henkilöstön käytöstä sekä vuokra- ja rahoituskustannuksista. Lisäksi niitä aiheutuu, kun hankinnan arvo alenee ja sille tulee korkokustannuksia. Täten investoinnin mukanaan tuomat käyttökustannukset merkitsevät kiinteitä ja muuttuvia kustannuksia vuosiksi eteenpäin. (Andersson ym. 2001, 132-133; Pellinen 2006, 170-171; Stenbacka ym. 2007, 219-220.)

Laskentakorkokanta määrittää yrityksen asettaman laskettavissa oleva vähimmäistuoton, joka tehdystä investoinnista on saatava. Laskentakoron määrittäminen investoinnille perustuu korvauksen saamiseen rahan käytöstä, sillä korko edustaa palkkiota, jonka lainanantajat saavat korvaukseksi siitä, että takaisinmaksu tapahtuu myöhemmin. Toisaalta koron tulee olla sen hintainen, että rahan tarvitsijat ovat valmiita maksamaan sen lainastaan. Koron suuruus riippuu myös laskentatilanteesta. Laskentakorkokanta on diskonttaustekijä, joka huomio rahan aika-arvon eli eriaikaisuuden suoritusvälin. Diskonttaus tarkoittaa tulevaisuuden rahavirran nykyarvon laskemista. Perusidean mukaisesti tänään saatu euro on huomenna enemmän. Koska investoinnit rahoitetaan yleensä osittain omalla ja osittain vieraalla pääomalla, ja lainan antaja vaatii ennalta määrätyn korvauksen antamastaan luotosta, tulee vähimmäistuoton kattaa vieraan pääoman korkokustannukset, mutta myös korot, joita ilman yritys jää käyttäessään investointiin omia säästöjään. (Alhola & Lauslahti 2000, 166; Atlassian Confluence 2009; Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 226-227; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 216-217.)

Laskentakorkoa käytetään investointien pitkäaikaisuuden takia. Yleensä sillä halutaan selvittää tulevaisuudessa saatavan rahan nykyarvo, mutta diskonttausta voidaan käyttää myös toiseen suuntaan, ja selvittää tämän päivän rahan arvo tulevaisuudessa. Investointilaskelmien laskemiseen voidaan käyttää reaalikorkoa tai nimelliskorkoa. Reaaliarvo osoittaa todellista arvoa, josta on poistettu inflaation aiheuttama näennäinen muutos, kun taas nimellisarvo kertoo rahan alkuperäisenä arvona. Tämä valinta määräytyy sen rahanarvon mukaan, jossa investoinnin tuotot ja kustannukset ilmoitetaan investointilaskelmissa. Kun inflaation oletetaan olevan hyvin alhainen tai investointikohde on kokonaan suojassa inflaatiolta, käytetään laskelmissa reaalikorkoa, jolloin tuotot ja kustannukset ilmoitetaan rahanarvossa, joka vastaa investointiajankohtaa. Nimelliskorkoa käytettäessä pitää eri vuosina saatavien tuottojen ja kustannusten laskennassa ottaa huomioon inflaation vaikutus ja korottaa tuottojen ja kustannusten nimellisarvoja. (Alhola & Lauslahti 2000, 166; Jormakka ym. 2009, 226-227; Neilimo &

Uusi-Rauva 2009, 216-217.) Jos vuotuisen inflaatioprosentin oletetaan pysyvän vakiona, on laskukaava reaalikoron ja nimelliskoron välillä kuviossa 3 näkyvän kaavan mukainen.

$$i_r = \frac{i - s}{1 + s}$$

Kuvio 3: Reaalikoron ja nimelliskoron välinen laskukaava

Kuviossa i_r on siis reaalikorko, i on nimelliskorko ja s on inflaatioprosentti. Reaalikorko saadaan, kun vähennetään valitusta nimelliskorosta inflaatioprosentti ja jaetaan erotus inflaatioprosentilla, johon on lisätty luku 1. Jos investointilaskelmissa halutaan painottaa kustannuksia ja tuottoja, jotka syntyvät lähellä nykyhetkeä, valitaan korkokannaksi korkea korkokanta. Tilanteessa, jossa ei ole väliä toteutuuko tuotto tai kustannus nyt vai tulevaisuudessa, valitaan alhaisempi laskentakorkokanta. Laskentakorkokannalla on investointilaskelmissa vaikutus kannattavuuteen diskonttaustekijän ja annuiteettikertoimen, jota käsitellään seuraavassa luvussa 3.3.2 Investointilaskennan menetelmät, kautta. (Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 216-217; Tyni, Myllyntaus, Rajala, & Suorto 2009, 172.)

Laskentakorkokantana voidaan käyttää WACC-prosanttia. Se on jokaisella yrityksellä yksilöllinen kertoen yrityksen pääoman keskimääräisen kustannuksen. Sen laskettua yritys pystyy tarkastelemaan rahoituskustannuksia tarkemmin ja kehittämään pääomarakennettaan. WACC:n laskemiseksi kerrotaan pääoman kustannukset pääoman suhteellisella osuudella koko pääomasta. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen, & Niskanen 2009, 226; QFinance 2011.) Kuviossa 4 näkyy laskemiseen tarvittava kaava.

$$WACC = \frac{E}{V} \times Re + \frac{D}{V} \times Rd$$

Kuvio 4: WACC:n laskukaava

Kuviossa WACC on siis pääoman kustannus, joka saadaan, kun oma pääoma E jaetaan koko pääomalla V ja kerrotaan sitten oman pääoman tuottovaatimuksella Re , joka ilmoitetaan prosenteissa. Siitä saatu summa lisätään vieraan pääoman D ja koko pääoman V jakolaskun tulokseen. Sen jälkeen lauseke kerrotaan vielä vieraan pääoman tuottovaatimuksella Rd , joka ilmoitetaan prosenteissa. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 226.)

Sitä aikaa, jona investointia käytetään ja laskentakorkoa on tarve laskea, voidaan kutsua monella eri nimikkeellä, joita ovat muun muassa investoinnin taloudellinen pitoaika, käyttöikä tai investointiajanjakso. Kyseessä oleva ajanjakso määräytyy hankkeen elinkaaren mukaan eli kyse on siitä ajasta, jolloin investoinnin oletetaan olevan käytössä ja siitä aiheutuvan tuottoja ja kustannuksia. Pitoaikaa on monesti vaikea määrittää etukäteen. Sen pituuteen vaikuttaa yrityksen tai asiantuntijan näkemykset investoinnin ulkoisista ja sisäisistä tekijöistä. Pitoaikaa päättäessä tulee ottaa huomioon investoinnin toimintakunnon kestävyys, tekniikan vanheneminen ja hankintakustannusten siirtämisen nopeus yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. (Alhola & Lauslahti 2000, 165; Eklund & Kekkonen 2011, 114; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 217.)

Investoinnin pitoajaksi voidaan määrittää ajanjakso, jonka ajan investointikohde on fyysisesti käyttökelpoinen. Pitoaikaa määrittäväksi tekijäksi fyysinen ikä ei kuitenkaan välttämättä ole paras mahdollinen, sillä esimerkiksi nopea tekninen kehitys voi muuttaa käyttökelpoiset koneet vanhanaikaisiksi. Toinen käytetty tapa määrittääkin investoinnin pitoaikaa juuri tämän teknisen iän perusteella. Siinä pitoajan lopussa on odotettavissa parannus investointikohteeseen. Monesti investointi voi olla pitoajan lopussa vielä käyttökelpoinen, mutta epätaloudellinen. (Alhola & Lauslahti 2000, 165; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 217; Pellinen 2006, 171; Stenbacka ym. 2007, 220.)

Investoinnin poistoaika on ajanjakso, jonka aikana investoinnin suunnitelman mukaiset poistot suoritetaan. Investoinnille määritetään poistoaika investointihankkeen alussa ja poistot kirjataan kuluksi järjestelmällisesti tuloslaskelmaan niiden taloudellisen vaikutusajan kuluessa. Esimerkiksi rakennukset voidaan poistaa 20-50 vuodessa ja koneiden ja kaluston kohdalla poistajat ovat 3-20 vuotta. Näin ollen koneista ja kalustosta saa tehdä poistoja 25% vuodessa, kun asuin- ja toimistorakennuksista voi tehdä 4% vuodessa (Jadelcons Oy 2013). Muutoin yrityksellä on oikeus itse päättää poistojen suuruudesta. Pitoaikaa määritettäessä investointi sijoitetaan monesti ajanjaksoon, jonka aikana ei ole odotettavissa muita merkittäviä muutoksia yrityksen toimintaympäristössä. Tämä vähentää yritykseen kohdistuvien kokonaiskustannuksien määrää investointiajanjaksolla. (Alhola & Lauslahti 2000, 165; Edilex 2007; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 217; Pellinen 2006, 171; Sanoma Media Finland Oy 2014; Stenbacka ym. 2007, 220.)

Joillekin investointikohteille voidaan ajatella myyntiarvo käyttöajan päättymisen jälkeen. Hyödykkeelle jäljelle jäänyttä arvoa kutsutaan jäännösarvoksi. Sen suuruutta on mahdollista arvioida suhteuttamalla tämän päivän käytettyjen hyödykkeiden hintaa nykyiseen hankintahintaan. Jos jäännösarvon merkitys on vähäinen, ei sitä huomioida laskelmissa ja sen arvoksi lasketaan nolla. Yleisesti sanoen, mitä pidempi investoinnin pitoaika on, sitä vähäisempi on yleensä jäännösarvo. Todellisuudessa jäännösarvo voi olla myös negatiivinen esimerkiksi investoidun rakennuksen purkukustannuksista johtuen. (Jadelcons Oy 2013; Jormakka, Koivusa-

lo, Lappalainen, & Niskanen 2009, 226; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 218; Pellinen 2006, 171; Stenbacka ym. 2007, 220.)

Investoinnin tuottavuutta ilmaiseva nettotulo saadaan selville, kun erilliskustannukset vähennetään erillistuotoista. Joskus investoinnista ei synny nettotuloa vaan pelkästi kustannussäästöjä, kun esimerkiksi investoinnin johdosta työntekijöiden tarve vähenee, jolloin palkkamenot pienenevät, tai ostetaan käyttökustannuksiltaan entistä alhaisempia koneita. Tarkoituksenmukaisesti pelkkiä kustannussäästöjä aiheuttavia investointeja kutsutaan rationalisoinneiksi. Investointien kannattavuuden arvioinnin peruskaavassa nettotuloon lisätään jäännösarvo, jolloin saadaan erilliskate. (Pellinen 2006, 171; Stenbacka ym. 2007, 220.)

Investoinnit ovat tärkeitä kohdistaa oikein, sillä usein on kyse suurista rahamääristä, joiden merkitys yrityksen talouteen on merkittävä. Sen vuoksi on tärkeää selvittää etukäteen, onko investointi todella kannattava tehdä. Kannattavuuteen vaikuttavat kaikki edellä määritellyt käsitteet, joita olivat perusinvestoinnin kustannukset, investoinnin pitoaika, investoinnin jäännösarvo, laskentakorkokanta sekä investoinnista saatavat nettotulot. (Haverila ym. 2009, 199.)

Tarkemmin investointien kannattavuutta voi arvioida investointipäätöksiä valmistellessa tekemällä investointilaskelmia investointilaskennan menetelmillä. Investointilaskelma ulottuu investoinnin pitoajalle ja sen avulla pystyy selvittämään investoinnin kannattavuutta ja järkevyyttä. Investointilaskelmien avulla pystyy myös vertailemaan eri investointien kannattavuutta. Laskelmia tehtäessä liiketoimintamielessä joudutaan kiinnittämään huomiota investoinnin kustannuksiin, tuottoihin ja rahoitusvaihtoehtoihin, jolloin saatetaan löytää alkuperäisiä suunnitelmia parempia vaihtoehtoja investoinnin toteuttamiseen. Mitä suurempi investointikohde on, sitä enemmän tietoa tulisi kerätä ja laskelmia tehdä. (Andersson ym. 2001, 132-133; Pellinen 2006, 170.)

Investointilaskennan menetelmiä on useita. Yleisimpiä ovat nykyarvomenetelmä, annuiteettimenetelmä, sisäisen korkokannan menetelmä, yksinkertainen korkokannan menetelmä ja takaisinmaksuajan menetelmä. Menetelmistä kolme ensimmäistä ovat peruslaskentamenetelmiä ja kaksi viimeistä on niin sanottuja yksinkertaistettuja menetelmiä. Investoinnin kannattavuutta tulisi arvioida vähintään kahden menetelmän avulla. (Haverila ym. 2009, 199.) Seuraavassa luvussa 3.3.2 Investointilaskennan menetelmät esitellään kaikki mainitut investointilaskelmamenetelmät.

3.3.2 Investointilaskennan menetelmät

Investointilaskennan menetelmän valinta riippuu siitä, haetaanko laskelmalla ratkaisuksi investoinnin vuosittaista tuottovaatimusta, erilliskatetta, korkoa vai odotusajan pituutta. Investointilaskennan perusmenetelmät, joita ovat nykyarvomenetelmä, annuiteettimenetelmä ja sisäisen korkokannan menetelmä, ottavat ajan arvon huomioon investointilaskelmissa. Yksinkertaistetut investointilaskelmamenetelmät, yksinkertainen korkokannan menetelmä ja takaisinmaksuajan menetelmä, ovat enemmän suuntaa antavia menetelmiä, joita ei tule käyttää investoinnin kannattavuuden arviointiin yksinään. (Pellinen 2006, 174.)

Nykyarvomenetelmässä käytetään investointikohteen tarkasteluun nettonykyarvoa (Net Present Value, NPV), joka mittaa yrityksen toiminnan kannattavuutta ja toimii mittarina investoinnin toteutettavuuden tarkastelussa. Menetelmässä lasketaan investoinnin aiheuttamien tulojen ja kulujen nykyarvot ja niiden erotuksen eli vuotuiset nettotulot. Nettotulot diskontataan vastaamaan nykyhetkeä yrityksen ennalta määritetyn laskentakorkokannan mukaan. Nettotulosta vähennetään hankintameno, jolloin saadaan investoinnin nettonykyarvo. Nykyarvon ollessa suurempi kuin hankintameno, on investointi kannattava. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 230.) Nettonykyarvon laskukaava on seuraavassa kuviossa 5 esitetynlainen.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{NCF_t}{(1+i)^n} + \frac{JA_n}{(1+i)^n} - H$$

Kuvio 5: Nettonykyarvon laskukaava

Kaavassa NPV on investoinnin nettonykyarvo, H edustaa perusinvestointia ja JA_n on investoinnin jäännösarvo investoinnin pitoajan n lopussa. NCF_t on nettokassavirta vuonna t , ja i on yrityksen käyttämä tuottovaatimus eli diskonttauskorko. Diskonttaustekijät erisuuruksille koroille löytyvät valmiiksi korkotaulukosta (liite 1). Ensimmäinen osa kaavassa kertoo nettotulojen nykyarvon, toisesta osasta saadaan jäännösarvon nykyarvo ja kolmannessa osassa selviää hankintamenon määrä vuonna nolla. Jos vuotuiset nettotulot ovat tasasuuruksia, saadaan lauseke yksinkertaisempaan esitysmuotoon, jossa käytetään jaksollisten suoritusten diskonttaustekijää. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 230; Martikainen & Martikainen 2009, 30.) Nettonykyarvon yksinkertaisempi laskukaava on esitettynä kuviossa 6.

$$NPV = a_{n/i} * Sv + \frac{JA_n}{(1+i)^n} - H$$

Kuvio 6: Nettonykyarvon laskukaava jaksollisten suoritusten diskonttaustekijällä

Kuvion kaavassa $a_{n/i}$ on jaksollisten maksujen diskonttaustekijä ja Sv vuosittaiset vakio netto-tuotot, mutta muuten kaavan termit ovat samat kuin edellisessä kuviossa 5 esitettyssä kaavassa. Jaksollisten maksujen diskonttaustekijät on ennalta määritetty ja ne ovat löydettävissä korkotaulukosta (liite 2). Kuten sanottua, jos nettonykyarvo, eli tuloksena saatu nykyarvojen summa, on positiivinen, voidaan investointia pitää kannattavana toteuttaa. Tällöin investointikohteen riski ja rahan aika-arvo huomioon ottaen investoinnista tulevaisuuden kassatulot ovat suuremmat kuin investoinnista aiheutuvat kassamenot. Nettonykyarvon ollessa negatiivinen tilanne on päinvastainen. Investointikohteita vertaillessa nykyarvoltaan suurin on kannattavuudeltaan paras. (Martikainen & Martikainen 2006, 30; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 218; Niskanen & Niskanen 2002, 311.)

Nettonykyarvomenetelmässä laskentakoron pieneneminen, jäännösarvon suureneminen ja kassatulojen lisääntyminen lisäävät kannattavuutta. Itse asiassa laskentakorkokannalla on hyvin voimakas vaikutus investoinnin kannattavuuteen, joten sen määrittämiseen tulee kiinnittää erityistä huolellisuutta. Myös kassavirtojen tuottoennuste on kriittistä saada realistiseksi nykyarvomenetelmässä, jotta tuloksesta tulee luotettava. Lisäksi inflaation ollessa korkealla tasolla menetelmä voi yliarvioida investointikohteen kannattavuutta. Kaikesta huolimatta teoreettisesti katsottuna on todettavissa, että nettonykyarvomenetelmä sisältää kannattavuuslaskelmista tärkeimmät ominaisuudet investointien kannattavuuden tarkasteluun. Sen rinnalla tulee silti käyttää muita menetelmiä tukemaan tulosta. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2010, 347-348; Kinnunen 2006, 109; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 218.)

Annuiteettimenetelmä on kutakuinkin nettonykyarvomenetelmän käänteinen versio. Siinä perusinvestointi, josta on erotettu jäännösarvo, jaetaan poistoina pitoajan vuosille. Lisäksi rahalle lasketaan korko, joka myös jaetaan tasasuuriin eriin investoinnin pitoajan vuosille. Yhdistelmästä muodostuu annuiteetti, joka on yhtä suuri joka vuosi. Poiston ja koron määrät kuitenkin vaihtelevat annuiteetin sisällä, sillä investoinnin sitoma pääoma pienenee vuosittain poistojen ansiosta. Näin ollen alussa koron osuus on suuri, mutta se pienenee poistojen mukaisesti. Koska korko-osuus pienenee, kasvaa vastaavasti poiston osuus annuiteetissa. (Andersson ym. 2001, 136-137; Stenbacka ym. 2007, 226.)

Annuiteetit lasketaan annuiteettikertoimen avulla, joka saadaan kertomalla perusinvestointi annuiteettitekijällä. Annuiteettitekijän saamiseksi on ensin määritettävä taloudellinen pitoaika sekä käytettävä korkokantaa eli laskentakorkoa. Laskentakorkona voi olla lainan korko tai korko, joka lasketaan sen mukaan, mitä yritys menettää käyttämällä omia säästöjään. (Andersson ym. 2001, 136-137; Stenbacka ym. 2007, 226-227.) Annuiteettitekijän kaava on näkyvissä kuviossa 7.

$$\frac{i(1+i)^n}{(1+i)^n - 1}$$

Kuvio 7: Annuiteettitekijän laskukaava

Kaavassa i on laskentakorkokanta ja n edustaa pitoaikaa. Annuiteettitekijän ja perusinvestoinnin kertomisen johdosta saadaan annuiteetti eli vuotuinen pääomakustannus. Kuviossa 8 on esitetty miten annuiteetti saadaan laskettua annuiteettitekijän avulla.

$$C_{n/i} \times \frac{(H - JA)}{(1+i)^n}$$

Kuvio 8: Annuiteetin laskukaava

Kaavassa $C_{n/i}$ edustaa annuiteettitekijää, jolla kerrotaan perusinvestointi H , josta on vähennetty jäännösarvo JA . i ja n ovat laskentakorkokanta ja pitoaika, kuten edellisessäkin kuviossa 7 olleessa kaavassa. Tällä laskukaavalla saadaan siis annuiteetti, johon lisätään investoinnin käyttökustannukset, jonka jälkeen niiden summaa verrataan vuotuisen tuottoon. Jos tuotto on suurempi kuin edellä mainittu summa, on nettotulos positiivinen ja investointi kannattava. Mitä suurempi erotus on, sitä kannattavampi on investointikohde. (Tyni, Myllyntaus, Rajala & Suorto 2009, 188.)

Annuiteettimenetelmää on mahdollista käyttää menestyksekkäästi, kun vuotuiset nettotuotot pysyvät mahdollisimman vakioina laskentakauden aikana, sillä menetelmässä investoinnin vuotuisen tuoton ja vuotuisen käytön oletetaan olevan vakioita koko investoinnin kestoajan. Annuiteettimenetelmä soveltuu hyvin käytettäväksi lainanhoitokustannusten jakamisessa ta-
saeriksi laina-ajalle. (Tyni ym. 2009, 188)

Sisäisen korkokannan menetelmän tarkoituksena on etsiä investoinnille korkokanta, jota käyttämällä tuottojen nykyarvo vastaa perusinvestointia. Sisäinen korkokanta (Internal Rate of Return, IRR) on siis se korkokanta, jota käyttäen investoinnin nettonykyarvoksi tulee nolla.

Toisin sanoen, kun käytetään sisäistä laskentakorkokantaa, investoinnista kertyvät nettotuotot ovat nykyarvoltaan yhtä suuria kuin perusinvestointi. (Tyni ym. 2009, 191; Nelimo & Uusi-Rauva 2009, 221; Haverila, Uusi-Rauva, Kouri, & Miettinen 2009, 204.) Sisäinen korkokanta investoinnille on laskettavissa seuraavassa kuviossa 9 esitetyn kaavan mukaan.

$$0 = \sum_{t=1}^n \frac{NCF}{(1 + IRR)^t} + \frac{JA_n}{(1 + IRR)^n} - H$$

Kuvio 9: Sisäisen korkokannan laskukaava

Kaavassa tuottojen nykyarvo on nolla. NCF on nettokassavirta ja IRR yhtälöstä ratkaistava sisäinen korkokanta. JA_n on investoinnin jäännösarvo. n osoittaa investoinnin pitoaikaa ja t symboloi aikaa. H on hankintameno eli perusinvestointi. Investoinnin edullisuutta arvioidaan tulokseksi saadun korkokannan mukaan: jos se on vähintään yhtä suuri kuin tavoitteeksi asetettu pääoman tuottoprosentti, on investointi luokiteltavissa kannattavaksi. Investointivaihtoehtoja verrattaessa kannattavin on se, jonka korkokanta on suurin. (Nelimo & Uusi-Rauva 2005, 221.)

Yhtälön ratkaiseminen matemaattisesti on hankalaa, jonka vuoksi on yksinkertaisinta kokeilla ratkaisua eri korkokannoilla ja etsiä se, jolla lopputuloksena nykyarvoksi saadaan nolla. Lisäksi lähes kaikista taulukkolaskentaohjelmista löytyy valmiina funktio, jolla sisäisen korkokannan määrittäminen onnistuu tarkasti ja nopeasti. Sisäisen korkokannan menetelmä sopii investointien vertailussa parhaiten arviointiin, jossa kuukausittaiset nettotuotot ovat kausittain vakiot. Menetelmän käyttäminen rahamääräisesti tai pitoajaltaan olennaisesti poikkeavien investointien vertailuun ei usein tuota oikeellista tietoa kannattavuudesta. (Kinnunen ym. 2006, 110; Tyni ym. 2009, 192-193.)

Yksinkertaisessa korkokantamenetelmässä, jota kutsutaan myös pääoman tuottoastemenetelmäksi, lasketaan investoinnin tuottoaste. Menetelmän avulla saadaan pääoman tuottoaste ROI (Return On Investment), joka kertoo yrityksen operatiivisen liiketoiminnan kannattavuudesta. Pääoman laskemiseksi on olemassa monia variaatioita, mutta perusidea siinä on verrata investoinnin aikaan saamia kassavirtoja investoinnin sitomaan pääomaan. Vuoden nettotuotoiksi voidaan valita yksi tyypillinen vuosi tai laskea monen vuoden nettotuotoista aritmeettinen keskiarvo. Laskelmassa voidaan huomioida myös poistot, jolloin vuotuinen poisto vähennetään vuotuisesta nettotuotosta. Keskimääräiset nettotuotot jaetaan sitten keskimääräisellä investoinnilla, joka saadaan kun lasketaan perusinvestoinnin ja jäännösarvon keskiarvo. Vaihtoehtoisesti siihen voi sijoittaa pelkästään investoidun pääoman määrän. (Haverila

ym. 2009, 204-205; Martikainen & Martikainen 2006, 35; Neilimo & Uusi-Rauva. 2005, 222.)
Kuviossa 10 on peruskaava, jonka mukaan investoinnin ROI lasketaan.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Keskimääräinen nettotuotto vuodessa}}{\text{Investoitu pääoma}}$$

Kuvio 10: Pääoman tuottoasteen laskukaava

Kaavassa osoittajaa ja nimittäjää voi varioida yllä mainituilla tavoilla halutut asiat huomioon ottaen. Yksinkertaista korkokantamenetelmää on kritisoitu useista heikkouksista. Merkittävintä on se, ettei se ota huomioon rahan aika-arvoa. Lisäksi menetelmällä on vaikea löytää investoinnin tuottoprosentille sopivaa vertailukohdetta, jonka avulla voisi määrittää kannattavan investoinnin kriteerejä. Mainittakoon myös, ettei investointikohteen rahoituksen kustannus ole välttämättä sovelias vertailuperusta. Menetelmä on yksinkertainen ja siinä on heikkouksia, mutta siitä huolimatta se on yksi käytetyimpiä menetelmiä takaisinmaksun suunnitteluun, koska se kuitenkin takaa yleensä tarkkuudeltaan riittävät tulokset. (Niskanen & Niskanen 2002, 325.)

Kaikista yksinkertaisin investointilaskennan menetelmä on takaisinmaksuajan menetelmä (payback period). Sen tarkoituksena on selvittää aika, jonka kuluessa investoinnin nettotuotot ylittävät perusinvestoinnin kustannukset eli investointi maksaa itsensä takaisin. Menetelmässä perusinvestointia verrataan vuotuisen nettokassavirtaan, jolloin saadaan vastaukseksi vuosien määrä, joiden kuluttua nettokassavirrat ovat kattaneet perusinvestoinnin määrän. Mitä lyhyempi takaisinmaksuaika on, sitä kannattavampi on tarkasteltu investointi. Investoinnille on mahdollista myös määrittää etukäteen hyväksyttävä takaisinmaksuaika, jonka alittuessa investointi nähdään kannattavana. (Jormakka, Koivusalo, Lappalainen & Niskanen 2009, 234; Martikainen & Martikainen 2006, 36; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 223; Niskanen & Niskanen 2007, 312.) Jos korkokantaa ei oteta huomioon, saadaan takaisinmaksuaika seuraavassa kuviossa 11 esitetyllä laskukaavalla.

$$\text{Investoinnin takaisinmaksuaika} = \frac{\text{Perusinvestointi}}{\text{Vuotuinen nettokassavirta}}$$

Kuvio 11: Takaisinmaksuajan laskukaava

Yllä oleva takaisinmaksuajan laskukaavassa oletetaan, että vuotuiset nettokassavirrat eli nettotulot ovat samansuuruisia kaikkina investoinnin pitoajan vuosina. Vaikka vuotuisten netto-

kassavirtojen määrä vaihtelisikin, on takaisinmaksuaika mahdollista laskea, kunhan ne voidaan luotettavasti arvioida. Siihen käytetään kumulatiivista kassavirtaa, joka tarkoittaa, että ensimmäisen vuoden kassavirtaan, joka on usein negatiivinen, lisätään seuraavan vuoden kassavirta ja niin edelleen. Takaisinmaksuajan menetelmässä tulos eli takaisinmaksuaika saadaan, kun kumulatiivinen kassavirta yltää nollatulokseen. (Knüpfer & Puttonen 2004, 87-88; Niskanen & Niskanen 2002, 322.) Taulukossa 5 on esitetty esimerkki kumulatiivisen kassavirran määräytymisestä.

Vuosi	Kassavirrat	Kumulatiivinen kassavirta
0	-15 000	-15 000
1	5000	-10 000
2	7000	-3000
3	8000	5000

Taulukko 5: Kumulatiivisen kassavirran määräytyminen nettokassavirtojen perusteella

Esimerkkitaulukosta selviää, että kassavirta saavuttaa nollan jossakin vaiheessa toisena vuotena. Oletetaan, että kassavirta kertyy vuoden mittaan tasaisesti. Aika, jolloin kumulatiivinen kassavirta kohtaa nolatilanteen saadaan, kun vuoden kaksi alussa jäljellä oleva miinusmerkkinen kumulatiivinen kassavirta (3000) jaetaan kolmannen vuoden aikana kertyvällä nettokassavirralla (8000). Tulokseksi saadaan 0,375, joka lisätään kahteen vuoteen, joina kumulatiivinen kassavirta on ollut negatiivinen. Näin ollen takaisinmaksuaika on 2,375 vuotta. (Knüpfer & Puttonen 2004, 87-88.)

Takaisinmaksuajan menetelmää käytetään yleisesti sen yksinkertaisuuden vuoksi ja koska sen avulla on helppo todeta mahdollinen taloudellinen kannattamattomuus. Eklundin & Kekkosen tutkielman (2011, 121) mukaan se on ensimmäisiä menetelmiä, joita käytetään, kun yrityksessä halutaan karsia kannattamattomia investointikohteita ilman tarkempaa analysointia. Menetelmä sopii käytettäväksi myös, kun tuottojen ennakointi pitkällä tähtäimellä on hankalaa. Huonona puolena siinä on, ettei se huomio rahan aika-arvoa eikä korkoa ollenkaan. Sen huomioita jättäminen voi tarkoittaa, että takaisinmaksuaika voi olla todellisuudessa pidempi.

Myöskään takaisinmaksuajan jälkeisiä kassavirtoja ei oteta menetelmässä huomioon. Näin ollen takaisinmaksuajan menetelmä osoittaa paremmin investoinnin rahoitusvaikutuksia kuin sen kannattavuutta. Lisäksi se, että menetelmä suosii investointeja, jotka maksavat sidotun pääoman nopeimmin takaisin, mikä voi vääristää kannattavuutta pitkällä tähtäimellä. Takaisinmaksuajan menetelmää on kannattavaa hyödyntää rinnakkain muiden menetelmien kanssa ja antamaan yleiskuvaa, mutta ei ainoana menetelmänä. (Haverila ym. 2009, 205; Knüpfer & Puttonen 2009, 108; Leppiniemi 2009, 25-26; Martikainen & Martikainen 2006, 36; Neilimo & Uusi-Rauva 2009, 223.)

3.3.3 Kiinteistöinvestointi ja sen suunnittelu

Kiinteistöihin investoiminen eroaa muista investointikohteista omien erityispiirteidensä vuoksi. Esimerkiksi sen arvon määrittäminen ei välttämättä ole kovin yksinkertaista, koska arvoa voi määrittää hankintahinnan eli perusinvestoinnin määrän, tasearvon ja verotusarvon lisäksi monella muulla arviointimenetelmällä, joita ovat esimerkiksi kauppa-arvo-, kustannusarvo- ja tuottoarvomenetelmä. Eri-ikäisten kiinteistöjen hankintahinnat eivät myöskään ole keskenään suoraan verrannollisia. Kiinteistön ostamisessa hankintahinta on sen ostohinta, mutta rakennuskohteena olleen kiinteistön hankintahintaan vaikuttaa rakennuskustannukset, tontin hankintahinta sekä erilaiset luvat ja liittymismaksut. (Siikala 2000, 260.)

Investoinnin jälkeen kiinteistöstä tulee osa yrityksen käyttöomaisuutta, joka näkyy yrityksen taseessa. Sen tasearvo muodostuu hankintahinnasta tehtävin poistojen mukaan, joita rakennusinvestoinnista saa tehdä vuosittain 4%. Tontin arvosta poistoja ei kuitenkaan vähennetä sen muuttumattomuuden vuoksi. Kiinteistöillä katsotaan olevan myös vakuusarvo, joka toimii kiinteistöjen vakuutusten perusteena. Sen määrä kertoo kiinteistön jälleenhankintahinnan eli sen hinnan, jolla saisi hankittua olemassa olevaa kiinteistöä vastaavan kiinteistön. Se määritetään vakuutusyhtiöiden toimesta. (Siikala 2000, 261.)

Kiinteistöön investoimisesta syntyvä kokonaistuotto voi sisältää kolmenlaista hyötyä. Se voi kasvattaa yrityksen kassavirtaa, aiheuttaa pääomakasvua ja tuottaa henkistä tuloa, joka ei ole mitattavissa. Kassavirtaa lisäävät investoinnin pitoaikana saadut erillistuotot, joista on vähennetty pitoajan aikana aiheutuneet erilliskustannukset. Niiden ennustaminen on erityisen tärkeää investointia suunnitellessa. Pääomakasvu liittyy siihen, että kiinteistön arvon odotetaan koko ajan kasvavan, kunnes pääomakasvu realisoituu investointikohteen myynnissä. Kiinteistöjä voidaan pitää yleisesti järkevinä investointi- sekä sijoituskohteina, sillä niissä oleva pääoma säilyy hyvin verrattuna esimerkiksi teknologiaan ja laitteisiin. Reaaliarvonsa säilyttämisen takia niiden katsotaan olevan myös suhteellisen hyvin inflaatiolta suojassa. (Siikala 2000, 261.)

Kiinteistöinvestoinnin tuottoon vaikuttavia tekijöitä on monia ja ne riippuvat investointikohteesta. Ensinnäkin kiinteistön sijainti ja saavutettavuus on käyttötarkoituksesta riippumatta tärkeä tekijä, jota edesauttaa hyvät liikenneyhteydet. Sen lisäksi tuottoon vaikuttavat kiinteistön ominaisuudet, kuten varustelutaso, toimivuus ja tilan muunneltavuus sekä tekninen varustelutaso, joka käsittää esimerkiksi tietoliikenneyhteydet sekä ilmastoinnin. Investoijalle jäävään nettotuottoon vaikuttaa merkittävästi investointikohteen kustannustehokkuus, johon vaikuttaa kohteen käytön ja ylläpidon kustannukset. Myös kiinteistön ulkoinen imago voi vai-

kuttaa tuottavuuteen, mutta tulee kuitenkin huomioida, että sen arvioiminen pohjautuu arvioijan henkilökohtaisiin arvostuksiin. (Olkkonen, Kaleva & Land 1997, 79-80.)

Kiinteistöinvestoinnin prosessi, kuin myös muitakin investointeja koskevat prosessit, on usein kirjallisuudessa jaettu seitsemään vaiheeseen. Seitsemänvaiheiseen investointiprosessiin kuuluu ensimmäisenä investointitarpeen tunnistaminen, investointivaihtoehtojen tutkiminen, investointilaskelmien tekeminen, investoinnin rahoituksen järjestäminen, investoinnin toteutus ja investoinnin jälkiseuranta. Investoinnin tarpeen tunnistamisessa määritetään myös millaiset investoinnit edesauttaisivat yritystä asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa ollen samalla yrityksen strategian mukaisia. Kun löydetään investointivaihtoehtoja tutkittaessa kannattavan oloinen, strategiaan sopiva ja pienriskinen kohde, voidaan investoinnin suunnittelussa edetä. (Järvenpää, Länsiluoto, Partanen & Pellinen. 2010, 333-334.)

Sen jälkeen suunnitellaan investointia ja sen toteutusta sekä aikataulua ja hintaa käyttöastetta, ylläpidon kustannuksia ja tuottoja määrittämällä. Tämän jälkeen on mahdollista suorittaa varsinaisia investointilaskelmia. Koska kiinteistöinvestointi on taloudellisesti merkittävä panostus ja se ulottuu usein monelle vuodelle, laskentamenetelmiksi sille soveltuvat nettohyötyarvomenetelmä ja sisäisen korkokannan menetelmä, jotka perustuvat diskontattuihin kassavirtoihin eli ottavat ajan vaikutuksen huomioon. Niiden teon perusteella voidaan karsia vähemmän kannattavia vaihtoehtoisia investointikohteita pois tai tarkastella vain yhden investoinnin järkevyyttä ja kannattavuutta. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 138; Järvenpää ym. 2010, 333-334.)

Investoinnin rahoittamistavalla on merkittäviä vaikutuksia yrityksen talouteen. Suurten investointien ollessa kyseessä, olisi rahoituskysymysten ratkaisemiseksi hyvä tehdä kannattavuuslaskelmia rahoitusten hintojen selvittämiseksi, mutta pienten investointien rahoitus voidaan jättää tarkasteltavaksi investointipäätöksen jälkeen. Olennaisinta rahoituksen muotoutumisessa on, kuinka paljon rahoitukseen voidaan käyttää yrityksen tulorahoitusta, saadaanko siihen erilaisia tukia ja paljon jäisi katettavaksi pääomarahoitukselle. (Järvenpää ym. 2010, 334.)

Päätöksen teko investoinnin toteuttamisesta tulisi aina pohjautua täsmällisiin suunnitelmiin ja laskelmiin. Varsinaisessa investoinnin toteutusvaiheessa siihen liittyvät yksityiskohdat tulevat toki vielä täsmentymään. Investoinnin toteutusvaiheessa kustannusseuranta on tärkeää, jotta investoinnille lasketut ja budjetoidut kokonaiskustannukset eivät nousisi. Investointiprosessin viimeinen vaihe on investoinnin jälkiseuranta, jonka tarkoituksena on kerätä tietoja ja kokemuksia, joita on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa. Muutenkin seuranta on tärkeää, jotta tiedetään osuiko arviot oikeiksi ja voidaan tehdä vielä toimenpiteitä investoinnin kannattavuuden edistämiseksi. (Puolamäki & Ruusunen 2009, 180.)

3.4 Matkailu- ja majoituspalveluiden tuottaminen

Tässä luvussa käsitellään matkailu- ja majoituspalveluiden tuottamista. Ensin määritellään mitä palvelu on, miten palveluja voi luokitella ja mistä osista palvelut muodostuvat. Lisäksi selvitetään mikä on palvelun tuottamisen tavoite ja käydään läpi asiakaskeskeisyyden merkitystä palveluiden tuottamisessa. Seuraavaksi määritellään matkailutuote ja selvitetään muun muassa matkalle lähdön syitä sekä käsitellään palvelupaketin ja palvelutarjoaman muodostumista.

Majoituspalveluita koskevassa alaluvussa selvitetään majoituspalveluiden jaottelua ja majoitustarjonnan määrään liittyviä asioita. Siinä selvitetään myös majoitustoiminnan menestystekijöitä sekä majoituspalveluissa käytettyjä lisä- ja tukipalveluja ja niiden merkityksiä. Lisäksi tarkastellaan majoituspalveluiden tilastollista kehitystä Suomessa sekä niiden luokitteluun sopivan MALO-luokituksen perusteita. Lopuksi käydään läpi majoituspalveluiden tuottamisen lainsäädännöllisiä vaatimuksia.

3.4.1 Palvelun määrittäminen

Palvelu on monimutkainen ilmiö. Se on aikojen saatossa määritelty monella eri tavalla. Grönroos (2000, 52) on tehnyt määritelmistä yhteenvedon, jossa kuvaa palvelua jossain määrin aineettomaksi teoksi tai tekojensarjaksi, jonka avulla asiakkaan ongelma saadaan ratkaistuksi siten, että ”asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysisten resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään”. Hän lisää vuorovaikutustilanteiden olevan erityisen tärkeitä, sillä ne viestivät palvelun laadusta. Lisäksi palveluiden tuottaminen ja kuluttaminen on ainakin jossain määrin samanaikaista ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin tuotantoprosessiin. (Grönroos 2009, 52-54; Kinnunen 2004, 7.)

Palvelut ovat aineettomia ja näin ollen palvelun tuotannossa omistajuus ei vaihdu, koska kyse ei ole fyysisestä tavarasta. Moniin palveluihin kuuluu kuitenkin myös konkreettisia osia, kuten ruoka ravintolassa ja korjaamolla käytettävät varaosat. Palveluille tunnusomaista on myös heterogeenisyys eli epäyhtenäisyys, sillä tuotanto- ja jakeluprosessiin vaikuttavat ihmiset (henkilökunta ja/tai asiakkaat). Näin ollen yhden ihmisen kokema palvelu ei ole koskaan täysin sama kuin toisen ihmisen kokema, vaikka itse palvelu onkin sama, sillä heidän sosiaalinen suhteensa palveluun ovat erilaisia. Palvelut voidaan nähdä ja kuvata prosesseina. Tämä on hyödyllistä varsinkin palvelun tuottajan kannalta. (Grönroos 2009, 52-55; Han 2010, 9-12; Kinnunen 2004, 7.)

Palvelut on luokiteltavissa julkisiin ja yksityisiin palveluihin, yrityspalveluihin, kulutuspalveluihin sekä asiantuntijapalveluihin (Ylikoski 2001, 27). Julkiset palvelut ovat viranomaisten velvoittamia yleishyödyllisiä palveluja. Termi tarkoittaa myös palveluja tarjoavia tahoja. Julkisia palveluja ovat esimerkiksi turvallisuuteen ja yleiseen järjestykseen liittyvät palvelut, kuten maanpuolustus ja kunnallinen terveydenhoito (Ylikoski 2001, 27). Yksityiset palvelut monesti tukevat julkisia palveluja. Esimerkkinä tästä ovat yksityiset terveystalot. Lisäksi yksityiset palvelut voivat olla mitä vain laillisia palveluita, joille on kysyntää. (Ylikoski 2001, 27.)

Yrityspalveluissa osapuolina ovat yritykset, eikä yksityishenkilöitä sisälly palvelutapahtumaan. Esimerkkinä tästä on yrityksen toiselta yritykseltä ostama mainostoimisto palvelu. Palveluntuottajat, jotka myyvät palveluja sekä yrityksille että yksityisille palvelunkuluttajille, voivat edustaa yksityisiä tai julkisia palveluja. Niitä nimitetään kulutuspalveluiksi ja ne voivat olla esimerkiksi pankkipalveluita ja veroviraston palveluita. Asiantuntijapalveluissa tuottajana on useasti korkeasti koulutettu ja ammattitaitoinen henkilö, joka myy omaa asiantuntemustaan. Palvelun tuottajalta löytyy alansa erityisosaamista, jonka avulla hän pystyy käsittelemään asiakkaan ongelmaa ja etsimään ratkaisun siihen. Asiantuntijapalvelun tuottaja voi olla esimerkiksi konsultti, opas, asianajaja tai lääkäri. (Ylikoski 2001, 27.)

Kuuluupa palvelu mihin edellä mainituista ryhmistä tahansa, siitä voidaan puhua palvelutuotteena kun se on konkreettisesti kuvattu. Palvelutuotteessa on määriteltä palvelun tavoite, sisältö, toimintamallit ja kustannukset. Se antaa kehykset toimintamalleille ja kuvaa palvelun prosessit. Palvelutuote sisältää niin sanotusti ehdotuksen toimintamallista, joka antaa suuntaa toiminnalle, mutta asiakkuus määrittää itse sisällön, sillä toimintamallissa on aina tapauskohtaista liikkumavaraa. Palvelutuotteita voidaan siis soveltaa samansisältöisinä, joka mahdollistaa räätälöinnin asiakkaalle sopivaksi. (Pietikäinen 2008, 13.)

Palveluiden tuottamisessa on karkeasti vain yksi tavoite: luoda arvoa asiakkaalle taloudellisia uhrauksia vastaan. Kuten tiedetään, pitkällä tähtäimellä toiminnan tulee olla kannattavaa. Asiakkaan saama arvo on määriteltävissä kokonaishyödyksi, jonka asiakas kokee saavansa ajan mittaan jostain ratkaisusta eli palvelusta, tuotteesta tai niiden yhdistelmästä suhteessa siihen kokonaisuhraukseen, jonka hän joutuu ajan mittaan tekemään hinnan ja mahdollisesti muiden kustannusten muodossa (Grönroos 2000, 81). Laadultaan hyvä palvelu voi tuoda itse ydinpalvelulle lisäarvoa. Giarini (1990, 75) on todennut nykypäivänäkkin totensa pitävän seikan, että puutteet asiakaspalvelussa mitätöivät teknisiä edistysaskeleita tuotekomponenteissa. (Grönroos 2000, 81.)

Kaikissa palvelutuotteista löytyvät yleisesti seuraavat elementit: fyysinen tuote, välitön palvelu sekä hyöty tai etu. Fyysisiä tuotteita ovat palvelun fyysiset osat, kuten toimitilat, sopi-

muspaperit tai palvelussa käytetyt tavarat. Välitön palvelu tapahtuu vuorovaikutustilanteessa palveluhenkilökunnan ja asiakkaan välillä. Hyöty ja etu ovat arvoa, jota asiakas palvelusta saa. Ne voivat tulla ilmi esimerkiksi palvelun nopeutena, toimitusvarmuutena, tasalaatuisuutena tai vaivattomuutena. Toisin sanoen kyse on siitä, mitä asiakas kokee saavansa kokonaisuutena fyysisestä tuotteesta ja siihen liittyvästä välittömästä palvelusta. (Rope 2005, 212.)

Palvelutuotteen tarkasteluun on olemassa monta eri näkökulmaa. Sitä voidaan tarkastella esimerkiksi ostokohteena, asiakkaan kokemuksen tai yrityksen tekemisen kautta. Kun palvelua katsotaan asiakkaan kokemuksen perusteella, kohdistuu se välittömän palvelun elementtiin. Toisin sanoen hyvän palvelukuvan luominen edellyttää onnistumista välittömässä palvelussa eli vuorovaikutustilanteissa, sillä asiakkaan kannalta se on palvelua tuotteen fyysisten ominaisuuksien sijaan. Yrityksen tekemisenä tarkasteltavana palvelutuote koostuu sekä sen fyysisistä elementeistä että välittömästä palvelusta, kun tuotteen fyysisten osien varaan rakennetaan sen välitön palvelu. Molemmat osat ovat tärkeitä hyvän palvelukuvan muodostumiseen ja yrityksen tulee ottaa ne huomioon menestyksekkäässä palvelun tuottamisessa. (Rope 2005, 213-214.)

Tuotteen omainen palvelu, jossa kokonaistuote koostuu erilaisista aineettomista ja konkreettisista palveluista, voidaan kuvata palvelupakettimallin mukaisesti. Siinä yksittäinen palvelupaketti koostuu ydinpalvelusta ja sitä tukevista lisä- ja tukipalveluista. Ydinpalvelu vastaa asiakkaan keskeiseen ostotarpeeseen. Lisäpalveluiden voidaan sanoa olevan ydinpalvelun käytölle lähes välttämättömiä ja tukipalvelut taas parantavat palvelun käyttöä tai tekevät sen miellyttävämmäksi. Ne ratkaisevat asiakkaan toissijaiset tarpeet. Lisäpalveluja voivat olla esimerkiksi informointi, varaaminen, tilaaminen ja laskutus. Tukipalveluihin kuuluu esimerkiksi konsultointi, huolenpito asiakkaasta ja hänen omaisuudestaan sekä poikkeustilanteisiin liittyvät palvelut. Ydinpalvelun, lisäpalvelujen sekä tukipalvelujen tuottaminen perustuu päättöksiin, prosesseihin ja toimenpiteisiin, joiden kautta asiakas saa arvoa. (Grönroos 2000, 117; Kinnunen 2004, 10-11; Ylikoski 2001, 226.)

Ydin- lisä- ja tukipalveluiden tuottaminen asiakkaalle muodostaa prosessin. Sen toteuttaminen vaatii palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisiä toimenpiteitä sekä molempien osapuolten henkisiä ja fyysisiä resursseja. Toimenpiteet muodostavat sosiaaliseen kanssakäymiseen pohjautuvia vaihdantaprosesseja. Niiden aikana voivat osapuolten tiedot, arvot, asenteet ja asioiden merkityssisällöt muokkautua. Vaihdantaprosesseissa tapahtuu myös rahan ja palveluun mahdollisesti kuuluvien fyysisten osien vaihtoa. (Kinnunen 2004, 12-13; Lovelock & Wirtz 2007, 77.)

Palvelun tuotantoprosessien osapuolten keskinäisten toimintojen koordinointi ja mahdollisesti toimintojen sopeuttaminen tarpeen vaatiessa kuuluvat myös tuotantoprosesseihin. Niiden ta-

voitteena on muokata palvelun tarjoajan ja asiakkaan sisäisiä prosesseja vastaamaan paremmin toisiaan niin, että palvelu ja sen asiakkaalle tuottama arvo voivat toteutua. Osapuolten toimenpiteet muodostavat palvelutapahtumia, joilla on selkeä alkua ja päättymishetki. Ajankuluessa palvelun tuotantoprosessin palvelutapahtumat muodostavat asiakassuhteen. (Kinnunen 2004, 12-13.)

Palvelun tuotantoprosessin tultua päätökseen asiakas muodostaa käsityksensä palvelun tuotetun lopputuotoksen perusteella. Lopputuotos voi ilmetä monella eri muotoa. Se voi olla esimerkiksi taloudellinen hyöty, investointi, tehokkuuden kasvu, luottamuksen kasvu tai yhteistoimintaan sitoutuminen. Lopputuotos voi olla myös negatiivinen, jolloin palvelun käyttämisestä on koitunut asiakkaalle haittaa. Se vastaa samanlaista tilannetta, kuin jos ostetussa fyysisessä tuotteessa tai sen toimituksessa havaitaan virhe. Virheen toteaminen palvelussa voi olla paljon hankalampaa kuin fyysisessä tuotteessa. Arvioitavana on palvelun tarjoajalta kuin myös asiakkaalta edellytetyt toimenpiteet ja niiden suorittamisen laatu. Toivottu lopputulos syntyy vain, jos molemmat osapuolet toimivat ennalta sovitusti. (Kinnunen 2004, 15-16.)

Palvelun lopputuotos voidaan jakaa arvioitaessa kolmeen osaan. Niistä prosessin lopputulos kuvaa sitä, miten kanssakäyminen palvelun tarjoajan kanssa on asiakkaan näkökulmasta sujunut, toisin sanoen kuinka miellyttävää se on ollut. Tekninen lopputulos kuvaa sitä, onko asiakas saanut palvelutarjouksen mukaisesti toteutetun palvelun. Taloudellinen lopputulos taas kertoo toimittiinko palvelun tuottamisessa taloudellisesti ja tehokkaasti sekä sen, saiko asiakas olettamansa taloudellisen hyödyn palvelusta. Näiden kolmen lopputuloksen perusteella muodostuu asiakkaan kokema palvelun laatu. (Kinnunen 2004, 16.)

Palvelutuotteen käsitteellistäminen vaatii siis ymmärrystä siitä, miten palvelua tuotteena johdetaan. Siinä täytyy ottaa huomioon aina asiakkaan näkökulma, vaikka tavoitteena olisikin parantaa liiketoimintaa ja sen kannattavuutta yrityksen näkökulmasta. Palvelun myyminen tulee kannattavammaksi, kun palvelu on tuotettu asiakkaan tarpeita ja haluja silmällä pitäen. Eihän yksikään asiakas osta palvelua, josta se ei koe saavansa mitään arvoa. Näin ollen palvelutuotteen on pohjauduttava yrityksen sisäisten näkökohtien sijaan enemmän asiakkaan näkökulmaan ja siinä tulee käyttää markkinatutkimustietoa hyväksi. (Grönroos 2000, 116-117.)

Asiakaskeskeisyys on tärkeä ”yrityksen toimintaa ohjaava ajattelutapa”, jossa palvelujärjestelmän lähtökohtana ovat asiakkaiden tarpeet. (Komppula & Boxberg 2002, 66). Ne tulee ottaa huomioon yrityksen toiminta-ajatuksista lähtien. Perusedellytykset asiakaskeskeiselle ajattelulle ovat asiakkaiden tarpeiden, motiivien ja ostokäyttäytymisen tunteminen, vastuun ottaminen asiakkaiden tarpeista ja palvelutarjonnan ja toimintatapojen sopeuttaminen niiden mukaisesti sekä sitoutuminen pitkäjänteiseen kustannustietoiseen toimintaan. Lisäksi markkina-asemansa tunteminen suhteessa kilpailijoihin ja yhteistyökumppaneihin on yksi edellytyk-

sistä. Asiakaslähtöinen toiminta ilmenee palveluyrityksessä vuorovaikutuksen laatuna sekä toiminnallisena laatuna, joka käsittää palveluhalun ja palvelukyvyn. Se on myös palvelukulttuuria, jossa koko henkilökunta johtoa myöten on kiinnostunut palvelun laadusta ja haluaa tuottaa asiakkaalle parasta omalla toiminnallaan. (Komppula & Boxberg 2002, 67.)

Asiakaskeskeinen lähestymistapa saa aikaan tyytyväisyyttä asiakkaissa, kun toiminta tapahtuu heidän ehdoillaan. Tyytyväiset asiakkaat käyttävät palvelua uudelleen ja toimivat palveluiden suosittelijoina. Se on yritykselle edullisinta markkinointia, sillä se on ilmaista ja uskottavaa. Asiakaslähtöinen toiminta on siis aina myös markkinalähtöistä. Tämän ideologian omaksuneen yrityksen pyrkimys kannattavaan toimintaan toteutuu todennäköisemmin kuin yrityksen, jossa asiakaslähtöisyyttä ei hallita. (Brännare, Kairamo, Kulusjärvi, Matero 2005, 10.)

Asiakaskeskeisyys on selvästikin yritystoiminnan menestystekijä, mutta jotta voi tuntea asiakkaiden tarpeet, tulee tietää ketä ovat asiakkaat. Yksittäinen yritys ei pysty tavoittamaan kaikkia asiakkaita, joille sen palvelut olisivat sopivia. Lisäksi massamarkkinointi massamedioissa on erittäin kallista, koska se vaatii suurta näkyvyyttä. Vaikka esimerkiksi hotellihuone periaatteessa sopii kaikille, ovat asiakkaiden tarpeet keskenään erilaisia. Tämän vuoksi asiakkaita pyritään segmentoimaan eli jaottelemaan ryhmiin tietyin ennalta määrättyjen kriteerien perusteella. Näin markkinoita saadaan pilkottua pienempiin osiin, jonka vuoksi asiakkaiden tavoittamisesta tulee tehokkaampaa ja samalla halvempaa. Tehokas segmentointi vaatii jokaiselta segmentiltä tarkkaa ja selkeää määrittelyä. Kriteerien tehtävä on erotella segmentit toisistaan niin, että palvelutuotteet voidaan erilaistaa niille. Segmenttien tulee myös olla kapasiteettiin nähden riittävän suuria, jotta tavoittelevinen on taloudellisesti kannattavaa, mutta niin rajattua, että tavoittaminen viestinnän välineillä on mahdollista. Segmentistä on löydettävä myös kasvupotentiaalia ja pohja luoda pitkäkestoisia asiakassuhteita. (Komppula & Boxberg 2002, 74-75.)

3.4.2 Matkailutuote

Matkailulle on olemassa monia määritelmiä, mutta karkeasti sanottuna sillä tarkoitetaan ihmisen liikkumista, olemista sekä toimimista muualla, kuin tavanomaisessa, päivittäisessä asuin- ja työympäristössään. Matkailu ilmenee myös vuorovaikutuksena asuin- ja kohdealueiden välillä. Se toteutuu matkailijoiden ja heidän käyttämien yritysten tarjoamien palveluiden vuorovaikutuksessa. (Vuoristo 2002, 20.) Matkailun piiriin kuuluu useita eri toimialoja tai palveluja, kuten majoituspalvelut, ravitsemis- ja kokouspalvelut, välitys- ja myyntipalvelut, tapahtumapalvelut, ohjelmapalvelut sekä henkilöliikennepalvelut (Albanese & Boedeker 2002, 22). Tässä opinnäytetyössä käsitellään pääasiassa toimeksiannonmukaisesti majoituspalveluja.

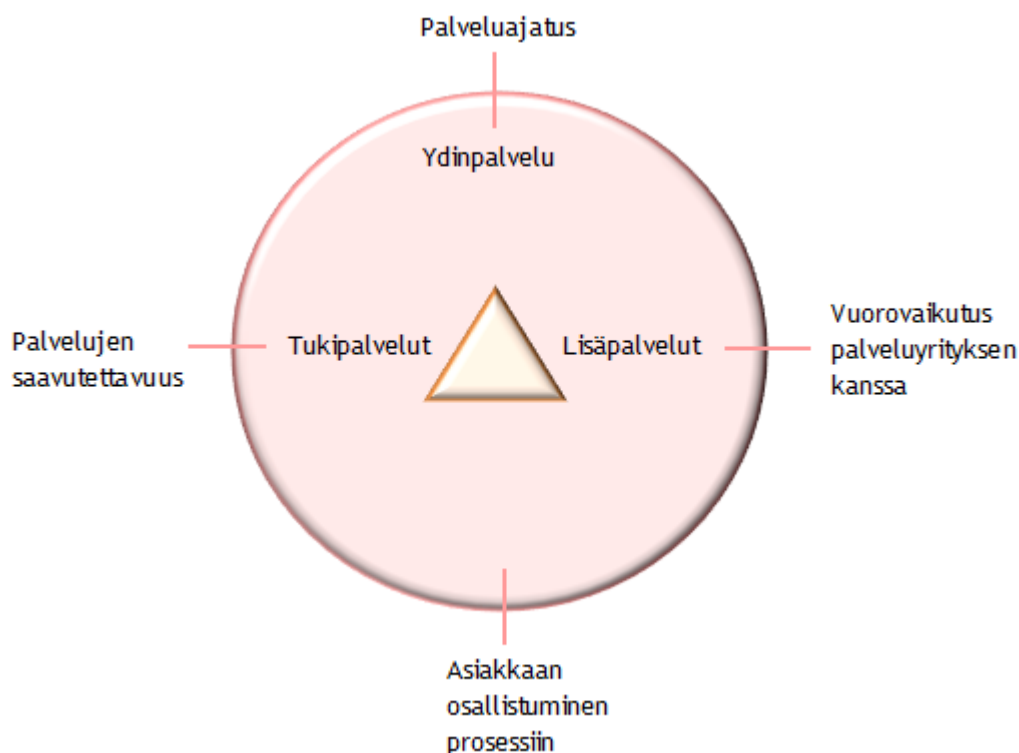
Majoituspalvelu on itsessään matkailutuote, joka kuuluu palvelutuotteisiin. Palvelutuotteita ja yleisesti palvelun tuottamista koskevat periaatteet ja lainalaisuudet koskevat siis myös matkailutuotteita. Ohessa muutamia esimerkkejä siitä, kuinka ne vaikuttavat erityisesti matkailutuotteisiin. Matkailutuotteen antamaan kokemukseen vaikuttavat asiakkaan ja palveluntarjoajan henkilökunnan lisäksi muut palvelua samanaikaisesti käyttävät asiakkaat. Esimerkiksi viereisessä hotellihuoneessa meluavat asiakkaat tai samassa junavaunussa matkustavien matkustajien toiminnot vaikuttavat palvelukokemukseen. Lisäksi matkailupalveluiden tuottaminen on riippuvainen monesti sääolosuhteista sekä asiakkaiden käytettävissä olevasta ajasta. Sesonkeina on enemmän kysyntää kuin tarjontaa, mihin ei voi varautua samalla lailla kuin tavaroiden myynnissä; valmistamalla varastoon. Epäonnistunut palvelukokemus ei myöskään ole palautettavissa, kuten tavara, ja lisäksi sitä on vaikeampi hyvittää tai koettaa korvata. Matkailutuotteen laatua on myös vaikeampi standardoida tai mitata. (Komppula & Boxberg 2002, 10-11.)

Matkalle lähtemiseen on olemassa monia syitä. Tavallisesti jaottelua tehdään työmatkojen ja vapaa-ajanmatkojen välillä. Jaottelua voi tehdä myös sen perusteella, kuka tai mikä matkan on suunnitellut; onko se omatoiminen vai matkatoimiston valmismatka. Matkat vaihtelevat suuntautumiseltaan ja jaottelua tehdään tiettyyn kohteeseen suuntautuviin matkoihin ja kiertomatkoihin. Matkan luonteesta riippumatta matka on matkailijalle kokonaiskokemus, jota kutsutaan alan kirjallisuudessa kokonaismatkatuotteeksi. Se nähdään alkavan silloin, kun matkaa aletaan suunnitella ja päättyy kun matkalta palataan kotiin. (Komppula & Boxberg 2002, 11-12.)

Syyt matkalle lähtemiseen toimivat hyvin segmentoinnin perusteina. Lisäksi matkailuyrityksen segmentointiin käytetään muita maantieteellisiä ja demografisia kriteerejä sekä jakoa yksilö- ja ryhmämatkailuun. Jaottelua voidaan tehdä matkan kohteen mukaan aurinko-, kulttuuri- ja luontokohteiden kävijöihin sekä loman aikana harrastettavien aktiviteettien mukaan rentoutumista, kulttuurikokemuksia, luontoelämyksiä hakeviin. Nykyään lomaa tehdään myös harrastusten tai ostosmahdollisuuksien ehdoilla. Kansainvälisessä kirjallisuudessa markkinoita ja matkailukysyntää on segmentoitu perhematkailumarkkinoihin, hedonistisiin turisteihin, backpacker -markkinoihin, sukulaismatkailijoihin, kiertomatkailijoihin ja päiväkävijöihin, opintomatkailijoihin, uskonnollisiin markkinoihin, ”snowbird” -markkinoihin, etnisiin vähemmistöihin, vammaisiin, sosiaaliseen matkailuun sekä lyhyt lomiin. Jokainen segmentti muodostaa siis oman kysyntätyyppinsä eli sen edustajilla on tiettyjä yhteisiä piirteitä, jotka täyttävät segmentointikriteerit. Matkailuyrityksen on ehdottoman tarkoituksenmukaista segmentoida asiakkaitaan palvelutarjoomansa mukaan, mutta myös räätälöidä palvelutarjoomansa asiakkaidensa mukaan. (Komppula & Boxberg 2002, 75.)

Tunnetuimman ja eniten käytetyn matkailutuotteen määritelmän mukaan kokonaismatkailutuote voidaan kuvata palvelupakettina, joka koostuu viidestä komponentista. Komponentit ovat ”kohteen vetovoimatekijät, kohteen palvelut, saavutettavuus, mielikuvat kohteesta sekä hinta” (Komppula & Boxberg 2002, 10-11). Palvelupaketti perustuu johonkin toimintaan jossa-kin paikassa ja kuten aiemmin sanottua, siihen kuuluu sekä aineettomia että aineellisia osia. Palvelupaketit voivat muodostua yhden ydinpalvelun lisäksi useista muista lisäpalveluista, joi- ta ovat esimerkiksi ydinpalvelusta riippuen kuljetus-, majoitus-, ravitsemis-, kokous- ja oh- jelmanpalvelut, mutta myös toimintaa ylläpitävistä tukipalveluista. Palvelupaketin hinta muo- dostuu matkailijan matkan toteuttamista varten tekemistä uhrauksista ja kustannuksista. Ko- kemuksen laadun määräytymiseen vaikuttavat taas kaikki osatekijät yhdessä. (Komppula & Boxberg 2002, 11-12.)

Palvelupaketin lisäksi matkailupalveluissa käytetään termiä palvelutarjooma, joka tarkoittaa myös palvelujen yhdistelmää. Palvelutarjooman luo yritys itse ja siinä asiakkaalle tuotetaan aineettomia, psykologisia ja emotionaalisia hyötyjä ja mukana on myös aineellisia elementte- jä. Palvelutarjooma luodaan palvelujen tuotantojärjestelmässä, ja se sisältää palveluyrityk- sen palveluajatuksen, peruspalvelupaketin ja ominaispiirteet palveluprosessien tuottamiselle. Palveluprosessit ovat keskenään erilaisia, mutta jokaisesta löytyy kolme piirrettä, jotka ovat palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluyrityksen kanssa ja asiakkaan osallistuminen prosessiin. Palvelutarjoomassa nämä piirteet yhdistetään palveluajatuksen ja yrityksen perus- palvelupakettiin. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 7; Komppula & Boxberg 2002, 19-20.) Palvelutarjooman periaatetta ja sen muodostumista havainnollistetaan kuviossa 12.



Kuvio 12: Palvelutarjooman viitekehys

Palvelutarjooman perustan luo palveluajatus, joka kertoo mitä ydin-, tuki- ja lisäpalveluja palvelutarjoomassa käytetään, miten peruspalvelupaketti on asiakkaan saavutettavissa, eli mitä kanavia käytetään, ja kuinka asiakas on vuorovaikutustilanteissa palveluyrityksen kanssa. Asiakkaan palveluprosessiin osallistuminen asettaa tiettyjä vaatimuksia palveluiden tuottamiselle. Lisäksi kaikissa osissa on läsnä fyysisiä puitteita ja palvelutarjooman tuottamiseen tarvittavia prosesseja. (Grönroos 2000, s. 170-171; Komppula & Boxberg 2002, 19-20.)

3.4.3 Majoituspalvelut

Suomessa majoituspalvelut jaetaan matkailun toimialaraportin (2013) mukaan TOL 2008 -luokituksen mukaisesti tilastoyksiköihin, joiden ryhmittäminen on havainnollistettu taulukossa 6. Tässä työssä majoituspalvelun tyypit, joihin keskitytään, ovat lähinnä lomamökkien vuokraus ja luokittelematon majoitustoiminta. Luokittelematon majoitustoiminta tarkoittaa tässä tilanteessa kalastusmatkoille osallistuvien asiakkaiden ryhmämajoittamista korkeintaan kahdeksi yöksi toimeksiannon mukaiseen huvilaan.

1. Hotellit
2. Motellit, matkustajakodit ja vastaavat majoitusliikkeet
3. Retkeilymajat
4. Lomakylät yms. majoitus
5. Leirintäalueet
6. Asuntolat ja täyshoitolat
7. Maatilamatkailu ja bed & breakfast -paikat
8. Lomamökkien vuokraus
9. Muualla luokittelematon majoitustoiminta

Taulukko 6: Majoituspalveluiden TOL 2008 luokitus

Majoituspalveluiden tarjontaa ilmaistaan yleensä majoituskapasiteetillä, joka kertoo huone- tai vuodemäärät. Majoitustarjonnan määrään vaikuttaa monet eri tekijät. Yleiset matkailun edellytykset, kuten kohdealueen toimiva kysynnän ja tarjonnan suhde, johon vaikuttimina ovat luonnonmaantieteelliset, väestölliset ja taloudelliset ominaisuudet sekä sijainnin veto-voimatekijät, vaikuttavat merkittävästi yrityksen majoituskapasiteetin muodostumiseen. Kohteen vetovoimaan vaikuttavat taas luonto ja kulttuuri sekä palveluiden laatu ja omaleimaisuus. Lisäksi alueelta vaaditaan positiivista ajattelua matkailua kohtaan. (Brännare ym. 2005, 10-11; Hemmi 1993, 23; Vuoristo & Vesterinen 2009, 14-16.)

Varsinaisiksi menestystekijöitä nykypäivän majoitusliikkeille ovat matkailun toimialaraportin mukaan (2013, 42) sijainti ja saavutettavuus, asiakaslähtöisyys ja asiakaskäyttäytymisen muu-

toksiin reagoiminen, asiakaspalvelujen laatu sekä erikoistuminen ja yksilöllisyys. Lisäksi hyvä hinta-laatusuhde, toiminnan tehokkuus ja tarjonnan kohdentaminen kanta-asiakasprofiileittain on tärkeää menestyksen kannalta. Tämän lisäksi konseptien uudistaminen, teknologian ja palvelumuotoilun hyödyntäminen sekä ketjuuntuminen ja franchising-toiminta ovat osoittautuneet kannattaviksi. Hospitality eli vieraanvaraisuus korostuu edelleen majoitustoiminnan menestystekijänä, joka on johtanut siihen, että Suomeen kaivataan luxury-tason palveluja. Loma-asutuksen etuina hoteleihin nähden ovat joustovara palveluissa, luonnonläheisyys sekä asiakkuuden ja yrittäjyyden välinen läheisyys. (Harju-Autti 2013, 42.)

Majoituspalveluiden ydinpalvelu on majoittaminen, jolloin yrityksen matkailutuotteen ydin muodostuu majoituspalveluiden tuottamiseen tarvittavasta osaamisesta, itse huoneista ja sängyistä, joissa matkailijat majoittuvat. Ydinhyötynä asiakkaalle on unen tarpeen tyydyttäminen. Varsinainen tuote syntyy, kun ydinpalvelun lisäksi tarkasteluun otetaan kaikki tekijät, jotka tuovat jotain lisäarvoa asiakkaan ydinhyödyn saavuttamisen lisäksi. Ne liittyvät usein ydinpalvelun teknisiin ominaisuuksiin, kuten sängyn kokoon, patjan paksuuteen, huoneen lämpötilan säätömahdollisuuksiin, tai sitten lisäarvoa tuottavat erilaiset tukipalvelut, kuten vastaanotto, huonepalvelu, tv-kanavat, tietoliikennepalvelut, pesulapalvelut ja turvasäilytys. Lisäpalveluiden tarjoaminen tehostaa entisestään majoituspalveluiden vetovoimaa. (Komppula & Boxberg 2002, 13.)

Majoitustoiminnan ohelle otetut lisäpalvelut muodostavat yhdessä ydinpalvelun kanssa erilaisia palvelupaketteja. Palvelupaketit voivat sisältää esimerkiksi kuljetus-, ravitsemis-, kokous- ja ohjelmapalveluita. Niiden ottaminen osaksi palvelutarjoomaa johtuu siitä, että majoitusliikettä valitessa asiakas kokee erilaisten elämysten kokemisen mahdollisuuden usein tärkeämäksi kuin itse majoitusliikkeen. Monen eri palvelun yhdistävät palvelupaketit toteutetaan usein yhteistyössä eri yritysten kanssa, jotta yritystoiminta pidetään kannattavana. Yhteistyö edellyttää verkostoitumista eri toimijoiden kanssa. Myönteiset elämykset mahdollistaa yrityksen tuottamat palvelut ja henkilökunnan toiminta. Kaikkien palveluiden tulee olla toisiaan tukevia ja kaikki yksittäiset osat sekä henkilökunnan jäsenet vaikuttavat kokonaisuuteen ja asiakkaan kokemaan palvelun laatuun merkittävästi. (Brännare ym. 2005, 10.)

Tilastollisesti majoituspalveluiden käyttöä kuvaamaan käytetään yöpymisvuorokausien ja yöpyjien määrää, viipymisajan pituutta, kapasiteetin käyttöastetta, liikevaihtoa ja myynnin määrää huonetta kohti. Todentuneen käytön ilmaisee majoituspalveluiden kysyntä. Majoitusvuorokausilla mitattuna matkailukysyntä oli Majoitustoiminnan toimialaraportin mukaan (2013, 42) 20 miljoonaa vuorokautta vuonna 2012, mikä on aiempiin vuosiin nähden ennätystasoa Suomessa. Joissakin tapauksissa kysyntää voi olla yli kapasiteetin. Näin on monesti sesonkikohteissa, esimerkiksi Lapin tunturikohteissa pääsiäisenä. Sesongin loputtua on paljon vapaita huoneita, koska tarjonta ei kohtaa kysyntää. Majoituskapasiteetin määrä Suomessa on

66 000 huonetta keskittyen pääasiassa pääkaupunkiseudulle ja Lappiin sekä muille matkailun valtavirta-alueille. Suomessa hotellien vuosittainen käyttöaste on noin 50%, mutta muissa majoitusliikkeissä, kuin hotelleissa, se on vain 30%:n tasoa. Vaihtelu paikkakuntien ja majoitusliikkeiden välillä on huomattavaa. Hyvänä menestyksen mittarina käyttöasteen lisäksi toimii myynti huonetta kohden, joka osoittaa hyväkatteisen, mutta joustavan huonehinnoittelun ja näin ollen kannattavan liiketoiminnan. (Brännare ym. 2005, 10-11; Harju-Autti 2013, 42.)

Yleisesti ottaen majoitustilastot (2012) kertovat yöpymisten Suomen rekisteröidyissä majoitusliikkeissä olevan nousussa. Matkailun edistämiskeskuksen mukaan yöpymiset lisääntyivät vuonna 2012 edellisvuodesta 1,6% ja ylittivät ensimmäistä kertaa 20 miljoonan rajan. Ulkomaalaisyöpymiset (5 804 000) lisääntyivät yli 5%. Niistä suurin osa tuli Venäjältä (1 506 700) kasvun ollessa 17%:n luokkaa. Seuraavaksi eniten yöpymisiä tuli Ruotsista (537 000) ja Saksasta (534 300), määrien ollen edellisvuoteen nähden prosenttien laskussa. Seuraavilla sijoilla olivat kasvujohdannaisesta britit (405 400), virolaiset (235 300) ja ranskalaiset (217 900). (Matkailun edistämiskeskus 2012.)

Suomessa on asukasmäärään nähden eniten loma-asuntoja Euroopassa. Loma-asunnoista suurin osa on kesämökkejä, joita oli vuonna 2012 noin puolimiljoonaa (Tilastokeskus 2012). Tämän lisäksi on kesä- ja talvikäyttöön tarkoitettuja loma-asuntoja. Niistä suurin osa on pelkästään omistajaperheen käytössä, mutta monet vuokraavat niitä eteenpäin. Syinä loma-asunnon vuokraamiselle voidaan pitää halua eristäytyä, pyrkimystä päästä lähelle luontoa ja pakoa arjesta. Lisäksi sen nähdään osoittavan tiettyä elintasoa, joten hankinta voidaan tehdä osana kuluttajan statuksen ylläpitoa. Loma-asuntoa käytetään vapaa-ajalla, jolloin ihmiset haluavat monesti päästä luonnon rauhaan ja erilaiseen ympäristöön. Tärkeää on myös perheen yhdessäolo ja yhdessä tekeminen, jota vuokrattu loma-asunto edustaa. (Brännare ym. 2005, 23.)

Loma-asuntojen ja -mökkien vuokraus on noussut ja nousee yhä merkityksellisemmäksi majoituksen osa-alueeksi Suomessa. Perinteisten järvenrantamökkien lisäksi korkean varustelutason omaavien ympärivuotisten loma-asuntojen kysyntä on kasvanut roimasti Kiinteistömaailman loma-asuntobarometrin kuluttajatutkimuksen (2012) mukaan. Lomamökkien jakelijana toimii usein jokin organisaatio. Toimialan yöpymisvuorokaudet välitetäänkin täten jonkin jakelijan kautta. Keskimääräinen viipymisaika vuokratuissa loma-asunnoissa on noin viikko. Markkinoilla oleva loma-asuntokapasiteetti on tasoltaan hyvin eroavaa, mikä nostaa luokittelun ja laatu-työn merkitystä toimialalla. Lisäksi Suomen kansainvälisessä matkailumarkkinoinnissa edellytetään tarjottavien tuotteiden ja kohteiden voivan osoittaa noudattavansa jotakin laatu-järjestelmää. Luokitusjärjestelmiä on erilaisia, mutta laajemmin loma-asuntovälityksen käyttöön soveltuu valtakunnallinen laatuluokitus eli MALO-järjestelmä. (Komppula & Boxberg 2002, 131.)

MALO-luokitus on maaseutumatkailuyritysten majoitustilojen tekninen laatuluokitus, joka soveltuu myös yksittäisten loma-asuntojen luokituksiksi (Komppula & Boxberg 2002, 131). Siinä määritellään majoituksen perusvaatimukset, jotka jokaisen majoitustilan tulee täyttää. Ne koskevat makuuhuoneita, vuoteita, ikkunoita, ovia ja säilytystiloja. Laatuluokituksen avulla loma-asunnot voidaan jakaa lisäksi viiteen eri luokkaan niiden teknisen varustetason perusteella. Luokittelija arvioi myös yrityksen yleisvaikutelmaa, ympäristön viihtyvyyttä, sisustuksen tasoa ja rakennusten kuntoa. Luokitusperusteita voi tarkastella opinnäytetyön lopusta (Liite 3). (Komppula & Boxberg 2002, 131-132; Rautiainen & Siiskonen 2006, 31.)

Luokituksen toimeenpanosta ja toteutuksesta vastaa Maaseutukeskusten Liitto ry ja sen asettama työryhmä valvoo ja koordinoi luokitustoimintaa. Siinä edustettuina ovat muun muassa Maa- ja metsätalousministeriö, Matkailun edistämiskeskus, Suomen matkailun alueorganisaatioiden yhdistys SUOMA ry, MTK/yrittäjät, Lomarengas ry, Maaseutukeskusten Liitto ry ja Svenska Lantbrukssällskapens Förbund rf. Luokitus maksaa ja sen hinta määritetään tapauskohtaisesti muun muassa kapasiteetin mukaan. Luokituksen myöntämisen jälkeen kohde saa luokitustunnuksen käyttöoikeuden, jonka perusteella yritys voi hankkia siitä kertovan kilven tai kehystetyn todistuksen sekä käyttää sitä hyväkseen markkinoinnissaan. Luokitus helpottaakin markkinointia ja myyntiä, sillä asiakkaiden luottamus palveluita kohtaan lisääntyy puolueettoman arvioinnin johdosta. Luokituksen ohjeistosta on hyötyä jo rakennussuunnitteluvaiheessa. (Jutila 2009, 14; Komppula & Boxberg 2002, 131-132; Rautiainen & Siiskonen 2006, 31.)

Ennen luokituksen hakemista tulee kuitenkin varmistaa, että majoitustoiminnan harjoittaminen on matkailu- ja majoitustoimintaa koskevien lakien ja määräysten mukaista. Elinkeinonharjoittajan tulee tehdä ennen majoitus- ja ravitsemisliikkeen toiminnan aloittamista terveydensuojelulain (763/1994) mukaan kirjallinen ilmoitus kunnan terveydensuojeluviranomaiselle julkisen majoitushuoneiston perustamisesta viimeistään 30 vuorokautta ennen toiminnan aloittamista. Tämän lisäksi sen käyttöönotosta tulee tehdä perusilmoitus kaupparekisteriin. Myös liikkeen sijaintipaikan poliisille on tehtävä ilmoitus, josta käy ilmi muun muassa toim nimi, osoite, yhteystiedot, asiakaspaikkamäärä, toiminnan aloitusajankohta ja suunnitellaanko liikkeessä harjoitettavan alkoholijuomien anniskelua (jos niin, pitää hakea erikseen anniskelulupaa). Tämä ilmoitus saatetaan myös palo- ja pelastusviranomaisille. Lisäksi yritykseen tulee tehdä omavalvontasuunnitelma, joka tulee toimittaa terveydensuojeluviranomaisille. (Rautiainen & Siiskonen 2006, 22; Valvira 2014.)

Toiminnan alettua majoitusliikkeessä pitää toimia vastaava hoitaja, jonka tehtävänä on huolehtia, että kaikki lainsäädännön vaatimukset täyttyvät. Majoitus- ja ravitsemistoimintaa koskevassa laissa (308/2006) majoitustoiminnalla tarkoitetaan ”ammattimaisesti tapahtuvaa kalustettujen huoneiden tai muiden majoitustilojen tarjoamista tilapäistä majoitusta tarvitsevil-

le asiakkaille”. Laki koskee näin ollen myös vuokrattavia loma-mökkejä ja -asuntoja. Sen mukaan majoitustoimintaa harjoittavan on tehtävä jokaisesta matkustajasta matkustajan allekirjoittama matkustajailmoitus, josta selviää matkustajatiedot. Ulkomaalaisia koskevat matkustajatiedot tulee toimittaa viivytyksettä majoitustilan sijaintialueen kihlakunnan poliisilaitokselle. Lisäksi yrityksen tulee pitää matkustajarekisteriä. (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006.)

Lisäksi ravitsemis- ja majoitusliikkeitä koskevat järjestyksenpitovaatimukset eli ne saavat valikoida asiakkaansa ja tarpeen vaatiessa poistaa asiakkaat, jotka käyttäytyvät häiritsevästi. Lääninhallitukselle ja poliisille kuuluu majoitus- ja ravitsemistoiminnan yleisvalvonta ja terveydensuojeluviranomaisten ja palo- ja pelastusviranomaisten tehtävänä on valvoa oman alansa säännösten noudattamista majoitusliikkeessä. Näiden lisäksi elinkeinonharjoittajan tulee noteerata kuluttajalainsäädäntö, jotta hän osaa järjestää palvelunsa kuluttajille lainmukaisesti. Säädännön piiriin kuuluvat kuluttajansuojalaki, tuoteturvallisuus- ja elintarvikelaki. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että majoitustoiminnassa olevan rakennuksen talousvettä tulee valvoa terveydensuojelulain säädösten mukaisesti (STMa 461/2000 tai 401/2001) mikäli rakennuksella on oma vedenhankintajärjestelmä. (Brännare ym. 2003, 40; Rautiainen & Siiskonen 2006, 22.)

4 Projektin toteutus

Toimeksiannon mukainen palvelutarjooman laajentamisen suunnittelu ja tutkiminen vaativat monia työkaluja ja menetelmiä parhaimman mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. Projektissa käytetyt menetelmät jakautuvat aineiston- ja tiedonkeruumenetelmiin, ideointimenetelmiin, analysointimenetelmiin sekä kehittämis- ja kuvausmenetelmiin. Lisäksi hyväksi on käytetty asiantuntijapalveluita realististen arvioiden tekemiseen sekä kannattavuuslaskennan menetelmiä tulosten kannattavuuden arviointiin.

Projektin johtavana tiedonkeruumenetelmänä käytettiin yritys X:n yrittäjän teemahaastattelua, jolla kerättiin tietoa kaikkiin projektin vaiheisiin. Sen avulla on haluttu saada selville mahdollisimman tarkasti yrityksen nykytilanne sekä yrittäjän aiheet ja toiveet palvelutarjooman laajentamisen suhteen. Projektia käsitellään opinnäytetyössä osioissa kokonaisuuden selkeyttämiseksi. Niistä on muodostettu lukuja, jotka ovat Liiketoiminnan nykytilanteen ja resurssien kartoittaminen yrityksessä X, Palveluiden tuottaminen yrityksessä X ja Investoiminen yrityksessä X.

Haastattelumenetelmän ja sen käytön projektissa esittelyn jälkeen toisessa luvussa kartoitetaan yritys X:n nykytilanne. Sen tekemiseksi ensin tutustuttiin yritys X:n olemassa oleviin resursseihin sekä tarkasteltiin niiden laatua ja hyödynnettävyyttä. Yritys X:n resurssit jaoteltiin

fyysisiin, henkisiin ja taloudellisiin ja ne käytiin läpi erikseen. Tarkastelun avuksi käytettiin sidosryhmäkuvausmenetelmää, jonka avulla selvitettiin yritys X:n sidosryhmiä. Lopuksi luvussa tulee myös tarkastelluksi yritys X:n resurssien hyödynnettävyys ja tämän hetkinen kannattavuus, jonka selvittämiseksi käytettiin kannattavuuden tunnuslukuja ja mittareita.

Palveluiden tuottaminen yrityksessä X -luvussa on kuvattu pohjaksi ensin yritys X:n nykyistä palvelutoimintaa ja siihen liittyvien palveluiden tuottamista, jonka jälkeen siirrytään suunnittelemaan palvelun tuottamista ja kehittämään yritys X:n uutta palvelutarjoomaa. Tämä aloitettiin aivoriihi-menetelmällä, jolla ideoitiin haluttujen palveluiden tuotantotapoja ja niihin liittyviä seikkoja. Menetelmällä saatujen tulosten jälkeen palveluiden tuottamisesta koottiin asiakkaiden palvelupolut. Tämän jälkeen tehtiin uudistetun palvelutarjooman ja sen tuottamisen määrittely ja tutkittiin benchmarking-menetelmän avulla palveluille sopivaa hinnoittelua. Tämän jälkeen palveluiden tuottamisen prosessit koottiin yhteen blueprinting-menetelmällä ja havainnollistettiin ne blueprint-kaaviossa. Lopuksi projektissa tutkittiin ja varmistettiin palvelutarjooman mukaisten palveluiden tuottamisen kannattavuus, joka tehtiin kannattavuuslaskelmilla.

Yritys X:n investointeja käsittelevässä luvussa selvitettiin ensin tarkemmin yrittäjän haluaman investoinnin tavoitteita, vaatimuksia ja ominaisuuksia sekä määritettiin sille olevat talousraamit. Tämän jälkeen käytettiin net scouting -menetelmää, jolla selvitettiin investoinnille rahoitusmahdollisuuksia tutkimalla markkinoilla olevia vaihtoehtoja. Seuraavaksi investoinnin käyttöympäristön, eli lähinnä suunnitellun rakennuskokonaisuuden, tarkempaan kuvaukseen ja suunnitteluun käytettiin käyttöympäristökuvaus-menetelmää. Sen jälkeen tutkittiin mistä kaikesta yritys X:n perusinvestointi muodostuu ja kuinka investointi olisi järkevää toteuttaa. Perusinvestoinnin sisältämän rakennuskokonaisuuden määrittelyssä käytettiin apuna Honkarakenteen asiantuntijaa, jonka kanssa neuvoteltiin edullisesta ja projektiin sopivasta rakennusmallista ja laskettiin sen kustannukset. Lisäksi Lopuksi investoinnin kannattavuutta ja käyttökelpoisuutta arvioitiin investointilaskennan menetelmillä.

4.1 Haastattelu johtavana tiedonkeruumenetelmänä

Haastattelu on tyypillinen havainnointikeino ja tiedonkeruumenetelmä, joka sopii moneen erilaiseen tilanteeseen. Sille asetetaan etukäteen tietyt tavoitteet, ja sen avulla pyritään saamaan mahdollisimman pätevää ja luotettavaa tietoa. Haastattelulla saadaan tutkimustilanteessa subjektiivista tietoa haastateltavan näkökulmasta. Kun haastateltava pystyy kertomaan itseään koskevista asioista mahdollisimman vapaasti, on mahdollista saada syvällistä tietoa nopeasti. Sen avulla voidaan lisäksi selvittää tai syventää asioita, joista on ensin hankittu tietoa muilla tiedonkeruumenetelmillä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 200-208; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.)

Haastattelumuodot on eroteltavissa sen mukaan, miten strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Muotoja ovat strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu eli teema-haastattelu, strukturoimaton eli avoin haastattelu ja syvähaastattelu. Strukturoitu haastattelu (lomakehaastattelu) on etukäteen jäsennelty ja sen kysymykset on muotoiltu hyvin kiinteiksi. Sitä suorittava haastattelija ei voi joustaa haastattelutilanteessa. Sitä voidaan käyttää, kun haastateltavia on monta ja he edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Strukturoidulla haastattelulla saatu tieto on vertailukelpoista ja sen avulla tietojenkäsittely on nopeaa. (Hirsjärvi ym. 2009, 200-208; Ojasalo ym. 2009, 96, 100.)

Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu käydään teemoittain, jotka haastattelija on laatinut etukäteen. Teemat on lisäksi jaettavissa pää- ja alateemoihin ja niihin liittyvät kysymykset tulee miettiä myös ennakoon, mutta niiden esittämiselle ei ole tarkkaa järjestystä. Teemahaastattelu sopii aiheisiin, joissa käsitellään arkaluonteisia aiheita. Sitä on järkevää käyttää, kun tutkittavaa asiaa ei tunneta hyvin eikä tutkimusasetelmaa ole määritelty tarkasti. Ennen teemahaastattelun toteutusta on usein tarpeellista etsiä hieman taustatietoja haastateltavista. (Hirsjärvi ym. 2009, 200-208; Ojasalo ym. 2009, 96, 100.)

Strukturoimaton haastattelu eli avoin haastattelu on vapaamuotoinen haastattelu, joka koskee tiettyä aihepiiriä. Se muistuttaa tavallista keskustelua, koska siinä haastattelija ei yleensä ohjaile keskustelua vaan antaa aiheen muutoksen tulla haastateltavalta itseltään. Avoin haastattelu vaatii aikaa ja monesti useita haastattelukertoja. Se sopii käytettäväksi silloin, kun haastateltavien kokemukset vaihtelevat ja tutkimusaihe on arkaluontoinen tai halutaan selvittää heikosti tiedostettuja asioita. (Hirsjärvi ym. 2009, 200-208; Ojasalo ym. 2009, 96, 100.)

Syvähaastattelussa haastateltavan kannalta perimmäisten asioiden ytimeen paneudutaan. Ne ovat henkilökohtaisia ja toimivat hyvin kun halutaan ymmärtää paremmin haastateltavan suhtautumista, asenteita tai reaktioita tiettyyn asiaan kokonaisuutena. Syvähaastattelu on vaativa menetelmä, joka vaatii haastattelijalta vankkaa kokemusta haastattelijana olemisesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 200-208; Ojasalo ym. 2009, 96, 100.)

Haastattelu edellyttää haastattelijalta aina valmistautumista ja kiinnostusta aiheeseen. Hyvät vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä. Haastattelutilanteen tulisi olla luonteva ja viihtyisä. Tavoitteiden saavuttamiseksi osapuolien tulisi olla motivoituneita. Haastattelun pituus vaihtelee aiheen ja haastattelumenetelmän mukaan ja se kannattaa yleensä nauhoittaa, jotta haastattelija voi muun muassa tarkkailla haastateltavan reaktioita ja palata haastattelutilanteeseen uudestaan. Haastattelut kirjoitetaan yleensä puhtaiksi eli litteroidaan, jonka lisäksi aineistoa analysoidaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 200-208; Ojasalo ym. 2009, 96, 100.)

Projektissa tiedonhankintaan käytettiin teemahaastattelua, sillä haastattelun aihe oli sen verran huonosti tunnettu, ettei siitä olisi voinut jäsenellä strukturoitua haastattelulomaketta, mutta kuitenkin niin rajattu, että strukturoimaton haastattelu olisi ollut liian vapaamuotoinen. Haastattelurunko löytyy opinnäytetyön lopusta (Liite 4).

Haastattelu tehtiin viidessä osassa, koska selvitettävä aihe oli niin laaja ja teemoja niin monta. Ensimmäisessä haastattelutilanteessa selvitettiin teemoista yritys X:n ja sen yrittäjän tausta, tavallisen työpäivän kulku ja toiminnan menestystekijät, jotta oli mahdollista perehtyä yrityksen toimintaan paremmin. Toisella kerralla selvitettiin kokonaisuudessaan yritys X:n resurssit. Kolmannen haastattelukerran teemat käsittelivät yrityksen kustannuksia, palveluiden hinnoittelua ja tuotantomääriä sekä toiminnan kannattavuutta. Seuraavassa haastattelussa tarkoitus oli selvittää yritykseen tehtävää investointia ja viimeiselle kerralle jäi selvitettäväksi kuinka palveluita tuotettaisiin investoinnin mahdollistaman palvelutarjooman laajentamisen jälkeen, ja kuinka toimintaa hallinnoitaisiin. Haastattelutilanteet nauhoitettiin haastattavan luvalla ja lisäksi tilanteissa oli mahdollista tehdä muistiinpanoja haastatteluiden aikana. Haastattelu litteroitiin kokonaisuudessaan ja haastatteluaineisto analysoitiin teemoittelimalla. Sen sisältöä käytettiin opinnäytetyön 4 Projektin toteutus -pääluvun kaikissa alaluvuissa. Tietojen sijoittumisesta kerrotaan aina lukujen aluissa.

4.2 Liiketoiminnan nykytilanteen ja resurssien kartoittaminen yrityksessä X

Tässä luvussa tullaan selvittämään teemahaastattelun pohjalta kerätyn tiedon avulla mistä muodostuu yritys X:n tämän hetkinen resurssipohja ja miten kestävä se on palvelutarjooman laajentamista ajatellen. Tarkemmin teema jaetaan teoreettisessa viitekehyksessä olevan jaottelun mukaan fyysisiin, henkisiin ja taloudellisiin resursseihin. Lisäksi haastattelun pohjalta kuvataan yritykseen vaikuttavia yrityksen vuorovaikutus- ja sidosryhmäverkostoja sekä niiden merkitystä liiketoiminnalle sidosryhmäkuvausmenetelmän avulla. Tämä osoittautui tarpeelliseksi, sillä siinä esille tulevia vaikuttavia tekijöitä ei voinut suoraan lukea yrityksen resursseiksi ilman tarkempaa tarkastelua.

Fyysiset ja henkiset resurssit saatiin selvitettyä haastattelun avulla, mutta taloudellisia resursseja tutkittaessa hyväksi käytettiin yritys X:n tilinpäätöstietoja, tarkemmin ottaen tuloslaskelmaa ja tase-erittelyä. Tämän lisäksi yritys X:n kustannuksia eritellessä oli tarpeellista käydä läpi tarkastelukauden eli tilikauden 2013 laskut ja kuitit, jotta oli mahdollista saada tarkkaa tietoa siitä, mistä kustannukset ovat syntyneet. Näin ollen kustannukset oli mahdollista eritellä muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin, mikä ei ollut mahdollista pelkän tuloslaskelman avulla, koska siinä ei ollut eriteltyinä kustannuksia aiheuttavia ostoja.

Fyysisten, henkisten ja taloudellisten resurssien läpikäynnin jälkeen lopuksi tutkittiin yritys X:n resurssien laatua ja niiden hyödynnettävyyttä. Siinä yrityksen fyysiset ja henkiset resurssit jaoteltiin niiden laadun mukaan vaihtamattomiin ja vaihdettaviin resursseihin sekä tehtiin kannattavuuslaskelmia kannattavuuden määrittämiseksi. Kannattavuuslaskelmilla selviää missä tilassa yrityksen talous on ja sen pohjalta tutkittiin onko yritys X:n talous kannattavalla pohjalla toimeksiannon mukaisen investoinnin toteuttamiseksi. Lisäksi selvitettiin onko yrityksen pääomat sellaisessa suhteessa, että investointeja ja samalla palvelutarjoaman laajentamista on kannattavaa toteuttaa.

4.2.1 Fyysiset resurssit yrityksessä X

Yritys X:n fyysiset resurssit jaotellaan luvussa tuotantovälineisiin, joihin kuuluvat yrityksen käytössä olevat laitteet ja välineet, sekä käyttöresursseiksi, joita yritys ostaa muualta hyödyntääkseen toiminnassaan. Suurin osa yritys X:n fyysisistä resursseista koostuu lähinnä juuri tuotantovälineistä ja niihin sisältyvistä teknologioista, jotka yrityksellä on omasta takaa. Tärkeemmin ottaen ne käsittävät yrityksen käytössä olevia kulkuneuvoja, laitteita ja välineistöä.

Tärkein fyysinen resurssi on kalastusmatkat mahdollistava vene, joka on malliltaan Boston Whaler Montauk 190 ja ohjevähittäishinnaltaan 60 000€ (sis. ALV). Boston Whaler on yksi maailman arvostetuimpia venebrandeja ja se sopii erinomaisesti heittokalastukseen. Lisäksi tärkeä resurssi, joka mahdollistaa veneen siirtämisen paikasta toiseen, on suurikokoinen maasto-auto Nissan Pathfinder. Auto on vuosimallia 2007 ja se on ostettu vuonna 2011 hintaan 25 000€ (sis. ALV). Se ei ole verotuksessa vähennyskelpoinen, sillä sitä ei ole ostettu yritys X:n nimiin, toisin kuin yrityksen omistama vene. Lisäksi yritys X:n suurempia fyysisiä resursseja täydentää mittatilaustyönä veneen mukaan tehty Alutrailer 2000. Tämän lisäksi yrityksellä on Hummingbird 1198si kaikuluotain, joka on suurimman kaikuluotain valmistajan lippulaivamalli sekä arvostetun Minn Kota -merkin keulasähkömoottori ja matalavesiankkuri.

Lisäksi yritys X:n fyysisiin resursseihin kuuluu kaikki kalastukseen ja sen turvallisuuteen liittyvät varusteet ja välineet. Varusteita ovat muun muassa pelastusliivit, kalastushaalarit, saappaat, veneen irtaimisto käsittäen muun muassa hätäraketit ja ensiapuvälineet. Välineisiin kuuluu muun muassa kelat, vavat, perukkeet, siimat, lusikka-, jigi- ja vaappu-uistimet, haavit, puukot, pihdit, perkausvälineet. Kun laskuun mukaan otetaan kaikuluotain, keulasähkömoottori ja matalavesiankkuri, on yhteisarvovarusteilla ja välineillä keskimäärin noin 17 000 euroa (alv 0%). Näiden lisäksi yrittäjällä on palveluiden myyntiä ja yrityksen hallinnointia varten puhelin sekä tietokone.

Käyttöresursseiksi yritys X ostaa polttoainetta autoon sekä veneeseen. Tosin auton polttoainekulut kuuluvat yrittäjälle yksityishenkilönä, mutta yritys X saa kilometrikorvauksia työmat-

kojen pituuden mukaan. Muita yrityksen käyttöresursseja ovat cateringpalvelusta haettavat ruoat ja yhteistyökumppaneiden ruokailu- ja majoituspalvelut, joita on hyödynnetty osana yritys X:n tarjoamaa palvelupakettia. Tämän lisäksi yritys X ostaa taloushallintopalvelut eli yrityksen kirjanpidon tilitoimisto Pietarilasta. Aineettomista resursseista yritys X ostaa myös toiminnalle pakollisen opas- ja lääniluvan.

4.2.2 Henkiset resurssit yrityksessä X

Yritys X:n henkisiä resursseja on paljon. Ne ovat sille äärettömän tärkeitä resursseja, sillä yritys X:n liikeideana on myydä omaa ammattitaitoa. Luvussa henkiset resurssit on jaoteltu käsittämään yritys X:ssä olevaa tietoa ja tuntemusta, osaamista, yrittäjän ominaisuuksia sekä yrityksen toimintatapoja.

Yritys X:n henkisiä resursseihin lukeutuu kalalajien, kalastusvälineiden, vesistöjen ja kalastustekniikoiden tunteminen ja osaaminen, koska pääasiallinen toiminta yritys X:n tuottamilla matkoilla on kalastusopastus. Myös kalastusolosuhteiden tunteminen ja niiden muutosten hahmottaminen on olennaista. Muutoksia tapahtuu veden lämpötilassa, sameudessa, värissä ja korkeudessa sekä tuulen suunnassa ja voimakkuudessa. Lisäksi kalastuksessa menestyäkseen tulee ottaa huomioon virtaukset, valon määrä ja ilmanpaine, joilla on hetkellisiä vaikutuksia kalojen käytökseen.

Lisäksi veneilyn säädösten tunteminen ja veneen taitava hallinta, josta todisteina on saaristolaiurin tutkinto, kansainvälinen kuljettajakirja ja vuokraveneenkuljettajatutkinto, ovat työssä käytettyjä henkisiä resursseja. Muuhun yrittäjän osaamiseen kuuluu kalan käsittely ennen vapauttamista sekä kotiin vietävien saaliskalojen käsittely oikeaoppisesti. Yritys X:n yrittäjän asiantuntemusta alalla kuvaa yrittäjän valinta maailman suurimman kalastusmerkin Rapalan Suomen ProGuide:ksi. ProGuidet edustavat ammattioppaiden kärkeä opastustaidoiltaan kuin henkilökohtaisilta kalastustaidoiltaan.

Ominaisuudet, joita opastyössä tarvitsee ja joita yrittäjä omaa, ovat sosiaalinen älykyys, tunnelman luomisen taito, luontainen kyky ja halu neuvoa ja opastaa sekä rauhallisuus ja kärsivällisyys opastamisessa. Työ vaatii myös vakuuttavaa puhetta ja päättäväisyyttä, joiden avulla yrittäjä saa luotua asiakkaisiin uskoa omasta ammattitaidosta. Lisäksi organisointikyky auttaa palvelupakettien tuottamisessa ja kyky verkostoitua on tärkeää palveluiden hankkimisen ja asiakashankinnan kannalta. Muiden palveluntarjoajien, niiden sijaintien ja palvelutarjoaman tietäminen ja tunteminen edesauttavat myyntityötä ja organisointia.

Yritys X:n toimintatavoissa tulee näkyä laadukkuus kaikessa toiminnassa ja palveluissa. Toiminnan kannalta ehdoton edellytys on, että kaikki varusteet ovat kunnossa. Lisäksi ongelmien

syntyminen tulee minimoida. Yrittäjä painottaa turvallisuusasioiden huomioimisen tärkeyttä mahdollisten loukkaantumisten estämiseksi. Asiakkaiden aikaisempi kalastuskokemus helpottaa työtä ja vaikuttaa moneen asiaan. Tärkeää on kuitenkin, että kokeneista asiakkaista huolimatta asiakkaita informoidaan ja heille annetaan kattavat selvitykset kaikista tarpeellisista asioista. Opastus on kaikin puolin ammattitaitoista ja lisäksi yritys X:n kalastustoiminta edistää kalakantojen säilyttämistä, sillä saalin nostamisen jälkeen se palautetaan takaisin veteen vahingoittumattomana. Tätä sanomaa halutaan myös vahvasti viedä asiakkaille: heille kerrotaan kohtuullinen kalamäärä, joka voidaan kalastusmatkalta viedä kotiin. Suuret yksilöt päästetään aina takaisin veteen, jotta kanta pysyisi geneettisesti hyvänä.

Yrittäjä myös kartuttaa tietämystään jatkuvasti. Hän tutkii uusia kalastusalueita perinpohjaisesti, sekä testaa markkinoiden uusia tuotteita ensimmäisten joukossa, sillä maahantuoja lähettävät hänelle uusia välineitä testattavaksi. Kalastustekniikoiden kuin myös laitteiston tekninen tietämys ovat yritys X:lle tärkeitä resursseja, joita yrittäjä myös päivittää. Yritys X:llä on laaja sidosryhmäverkosto, johon yrittäjä pitää suhteita yllä aktiivisesti sekä pyrkii verkostoitumaan lisää. Aineettomista resursseista yrityksen imago ja maine kuuluvat myös henkisiin resursseihin, joiden voidaan sanoa yritys X:n tapauksessa olevan positiivisia alan toimijoilta ja asiakkailta suuntautuvan arvostuksen perusteella.

Yritys X pyrkii kaikessa toiminnassaan ja kaikilla resursseillaan tuomaan esille toiminnan laadukkuutta. Siitä viestivät tarkkaan valitut ja usein markkinoiden parhaat laitteet ja välineet. Lisäksi yhteistyökumppaneilta hankittavat resurssit on laadukkaiksi todettuja. Suurinta kilpailuetua tuo kuitenkin yritys X:n henkiset resurssit eli yritys X:ssä oleva tieto, osaaminen, toimintatavat, yrityskulttuuri, asennoituminen, tahtotila ja kaikki yrittäjän henkilökohtaiset ominaisuudet. Ennen kaikkea pitkä kalastushistoria, syvälinen perehtyminen ja sosiaaliset taidot takaavat menestyksen opastamisen ja kalastuksen kautta myös liiketoiminnassa.

4.2.3 Taloudelliset resurssit yrityksessä X

Yritys X:n taloudellisten resurssien kuvaamiseksi käydään läpi yritys X:n tilikauden 2013 tuloslaskelma ja perehdytään vielä kyseisen vuoden tilitietoihin. Tuloslaskelman avulla saadaan selville yrityksen tuotot ja tulos, mutta siitä selviää myös yrityksen menojen, kulujen, poistojen sekä verojen määrä. Lisäksi luvussa jaetaan yritys X:n kulut teoreettisessa viitekehyksessä esitetyn jaon mukaisesti kiinteisiin ja muuttuviin kuluihin. Tämä oli tarpeellista, jotta työssä myöhemmässä vaiheessa on mahdollista muun muassa arvioida yrityksen kannattavuutta tarkastelemalla tunnuslukuja, joiden laskemiseen tarvitaan tietoa yritys X:n kiinteistä ja muuttuvista kuluista. Taloudellisista resursseista tarkastellaan myös yritys X:n tasetta ja eritellään taselaskelman avulla yrityksen oman ja vieraan pääoman määrän, joka mahdollista niiden

suhteen tarkastelun. Lopuksi selvitetään vielä yritys X:n kassavirran suuruus, jonka avulla voidaan osoittaa, kuinka paljon tuottoja yrityksellä on taseen laatimishetkellä vielä saamatta.

Yritys X:n tuloslaskelma on tehty kululajikohtaisesti. Siitä selviävät yrityksen tuotot, menot, poistot, muut kulut, korko- ja rahoituskulut sekä verot. Tuloslaskelman mukaan yritys X:n myynti ja samalla liikevaihto tilikaudella 2013 (1.1.2013-31.12.2013) oli 50 059,68€. Myynti jakautui arvonlisäverolliseen myyntiin, jota oli 48 732,68€, ja arvonlisäverottomaan myyntiin, jota oli 1327€. Arvonlisäverotonta myyntiä yritys X teki myydessään verottomia kalastuslupia eteenpäin asiakkaille. Menoja yritys X:lle aiheutti materiaali- ja palvelumenot, jotka olivat 9801,27€. Ne jakautuivat aineisiin, tarvikkeisiin ja tavaroihin, joita tilikaudella ostettiin yhteensä 4660,17 eurolla, ja ulkopuolisiin palvelumenoihin, joita maksettiin 5141,10 euroa. Suunnitelman mukaisia poistoja yritys X:llä oli tilikaudella 9463,75€, jotka aiheutuivat kahden vuoden takaisesta veneinvestoinnista.

Liiketoiminnan muita kuluja yritys X:lle aiheutui yhteensä 19 214,71€. Niitä aiheuttivat tuloslaskelman mukaisessa järjestyksessä kahvitarvikkeet, työvaatteet, ajoneuvojen polttoaineet ja vakuutukset, kone- ja kalustohuolto ja korjaus, koneiden ja kaluston pienhankinta ja muut kone ja kalustokulut. Lisäksi muita kuluja aiheuttivat hotelli- ym. majoitus, ruokailut matkalla ja ravintolakulut. Suurena kulueränä olivat kilometrikorvaukset ja taloushallintopalvelut. Mainosmateriaalit, messut ja näyttelyt, tietopalvelut, puhelinkulut, rahaliikenteenkulut, toimistotarvikkeet ja muut vähennyskelpoiset liikekulut aiheuttivat loput liiketoiminnan muista kuluista. Menojen, poistojen, arvonalentumisten ja muiden kulujen jälkeen yritys X:n liikevoitto on 11 579,95€.

Lisäksi tuloslaskelmassa huomioidaan rahoitustuotot ja -kulut. Yritys X sai korkotuottoina 1,05€ ja korkokuluja ja muita rahoituskuluja aiheutui 999,15€. Näin ollen voitto ennen satunnaisia eriä ja ennen tilinpäätössiirtoja ja veroja yritys X:ssä 10 581,85€. Tuloverotukseen kuuluvien ennakkoverojen (0€) ja jäännösverojen (289,91€) jälkeen tilikauden voitoksi tuli 10 291,94€ tilikaudella 2013.

Tuloslaskelmassa esitetyt menot ja kulut on osittain mahdollista eritellä yritys X:n liiketoiminnan kiinteiksi ja muuttuviksi kuluiksi kululajikohtaisuutensa takia. Kuitenkaan yritys X:n aine, tavara ja tarvike ostot on luokiteltu vain niiden verotusprosentin mukaisesti ja lisäksi jaottelua on tehty muiksi ulkopuolisiksi palveluiksi ja muiksi liikekuluiksi, joista on mahdollista tietää niiden aiheuttajia. Tästä syystä niiden selvittämiseksi tarkasteluun otettiin yritys X:n tilikauden 2013 tositteet, joiden perusteella kustannusten aiheutumisperusteita selvitettiin. Yritys X:n muuttuvista ja kiinteistä kuluista laadittiin taulukot 7, 8 ja 9. Taulukossa 7 on kootuna yritys X:n muuttuvat kulut, jotka koostuvat aine, tavara ja tarvikeostoista ja taulukko 8:ssa on yritys X:n loput muuttuvat kulut. Taulukko 9 koostuu yritys X:n kiinteistä kuluista. Niissä kustannusten perässä on niiden verokantaa osoittavat merkinnät. YL% on yleinen vero-

kanta eli 24%, A1% tarkoittaa ensimmäistä alennettua verokantaa, joka on 14%, A2% on toinen alennettu verokanta ollen 10% ja nollaverokantaa ilmaistaan merkinnällä 0%. Arvonlisäveron ulkopuolisissa kustannuksissa ei ole merkintöjä.

MUUTTUVAT KULUT	€/vuosi	kuluerä tuloslaskel- massa
- Elintarvikeostokset asiakasruokailuun	251,57	Aine, tavara ja tarvike ostot YL%
- Tammisaaren kaupungin hotelli asiakasruokailu	431,40	Aine, tavara ja tarvike ostot A1%
- Tammisaaren kaupungin hotelli saunajuomat	110,50	
- Tammisaaren kaupungin hotelli pyyhkeet	14	
- Rönnsin mökit ja kokouktilat asiakasruokailu	219	
- Hotel Regatta kalastusmatkakulu	5,10	
- Elintarvikeostokset asiakasruokailuun	603,86	
- Tammisaaren kaupungin hotelli asiakasmajoitus	841,60	Aine, tavara ja tarvike ostot A2%
- Tammisaaren kaupungin hotelli sauna	75	
- Rönnsin mökit ja kokouktilat asiakasmajoitus	538,40	
Kalastusluvat 75kpl á 7€	525	Aine, tavara ja tarvike ostot

Taulukko 7: Yritys X:n muuttuvat kulut aine, tavara ja tarvikeostoista

- Blue White Safari kalastusopastus-palvelu	1364	Muut ulkopuoliset palvelut YL%
- Hottipaikka kalastusopastus-palvelu	3281,04	
- Oy Sagawind Ab asiakassauna	13	
- Kalahaave kalastusopastus-palvelu	278,90	
- Blue White Safari kalastusluvat 14kpl	98	Muut ulkopuoliset palvelut
- Hottipaikka kalastusluvat 6kpl	42€	
- R-kioski kalastusluvat 6kpl + toimituspalkkio	67	
Polttoaine YL%	3132,58	
Kilometrikorvaukset	5786	
Majoittumiskulut A2%	167,27	
Kahvitarvikkeet A1%	7,44	
Ruokailut matkalla YL%	7,26	
Ruokailut matkalla A1%	8,77	
Ravintolakulut	811,10	
Puhelin YL%	536,86	
Kaikki muuttuvat kulut yht.	19 230,69€	

Taulukko 8: Yritys X:n muut muuttuvat kulut

KIINTEÄT KULUT	€/vuosi	
Opaslupa 0%	33,33	
Kalastuksenhoitomaksu 0%	24	
Valtion läänikohtainen viehekalastusmaksu 0%	31	
Veneen vakuutusmaksu ja trailerin liikenne- vakuutus yhteensä 0%	1159,27	
Taloushallintopalvelut (kirjanpito) YL%	1909,77	
Nebulan sähköpostipalvelut	120,98	
- Venetarvikkeet	83,80	Aine, tavara ja tarvike ostot YL%
- Kalastustarvikkeet	423,01	
- Varusteet	451,93	
Kone- ja kalusto huolto- ja korjaus YL%	1727,48	
Koneiden ja kaluston pienhankinta YL%	2923,27	
Muut kone- ja kalustokulut YL%	29,80	
Työvaatteet YL%	209,18	
Asiantuntijapalvelut kirjanpitäjältä	30,39	Tietopalvelut YL%
Fonecta hakukonemarkkinointi	184,30€	
Messut ja näyttelyt A2%	14,55	
Messut ja näyttelyt YL%	16,54	
Mainosmateriaali ja -tarvikkeet YL%	56,45	
Rahaliikenne	290,77	
Toimistotarvikkeet YL%	35,16	
Muistutusmaksut	49,52	Muut liikekulut
Yht.	9789,95€	

Taulukko 9: Yritys X:n kiinteät kulut

Taulukoissa 7, 8 ja 9 on eriteltyinä yritys X:n muuttuvat ja kiinteät kulut. Ensimmäisessä taulukon muuttuvat kulut koostuvat aine, tavara ja tarvikeostoista sekä ulkopuolisten toimijoiden kautta tehdyistä aineellisista hankinnoista. Taulukossa 8 selviää että, yritys X:n muista muuttuvista kuluista menee suuri osa ulkopuolisten palveluiden ostoon, sillä se ostaa asiakkaiden haluamat lisäpalvelut ulkopuolisilta palveluntarjoajilta. Lisäksi kuluja tulee yrittäjän matkustamisesta, ruokailuista ja majoittumisesta. Kiinteitä kuluja yritys X:lle syntyy taulukon 9 mukaan erilaisista lupa-, vakuutus- ja palvelumaksuista sekä tarvike- ja konehankinnoista. Lisäksi niitä aiheuttavat erinäiset markkinointitoimenpiteet sekä tieto- ja rahaliikenteen palvelut.

Yritys X:n tilinpäätöksessä tase-erittelyn pysyviin vastaaviin merkityt aineelliset hyödykkeet on arvostettu suunnitelmanmukaisilla poistoilla vähennettyyn muuttuvaan hankintamenoonsa ja vaihtuvien vastaavien saamiin merkityt muut saamiset on arvostettu nimellisarvoonsa. Pysyviin vastaaviin kuuluvien aineellisten hyödykkeiden hankintamenot poistetaan ennalta laaditun poistosuunnitelman mukaisesti eli tilikauden poistoina kuluiksi kirjataan verotuksessa hyväksyttävä enimmäismenojäätännöspoistoa vastaava määrä. Yritys X:n käyttöomaisuushyödykkeen eli yrityksen omistaman veneen poistomenetelmänä käytetään 25%:n menojäätännöspoistoa, eli vuosittain pitoajan ajan investoinnin jäljellä olevasta määrästä poistetaan 25%. Veneen arvioitu pitoaika on noin 10-15 vuotta.

Yritys X:n tase oli 31.12.2013 kirjaushetkellä 34 150,51€, joka tarkoittaa, että yrityksen vastaavat ja vastattavat ovat myös kyseisen suuruisia. Tase-erittelyssä vastaavista pysyviä vastaavia on 28 391,26€, ja ne muodostuvat aineellisista hyödykkeistä, tarkemmin koneista ja kalustosta, eli yrityksen veneestä. Vaihtuvia vastaavia yritys X:llä on 5759,25€ ja ne muodostuvat lyhytaikaisista myyntisaamisista, joita on 4510,51€, ja raha- ja pankkisaamisista, joita on 1248,74€. Lyhytaikaiset myyntisaamiset muodostuivat yrityksille lähetetyistä laskuista, joita ei ollut vielä vuoden 2013 aikana ehditty maksaa yritys X:lle.

Vastattavista oman pääoman suuruus jäi miinukselle ollen -18 601,64€. Se on muodostunut peruspääomasta, jota on -9881,77€, tilikauden yksityistileistä, joilla on -19 011,81€, ja tilikauden voitosta, jota tuli 10 291,64€. Yrityksen yksityistilille on kauden aikana tehty yksityissijoituksia 12 432,50 ja nostettu rahaa 31444,31€, mikä selittää loppusumman. Vierasta pääomaa yritys X:llä on 52 752,15€ ja siitä pitkäaikaista ostovelkaa on 36 000,00€ ja lyhytaikaista 16 752,15€. Pitkäaikainen osamaksuvelka on yksityishenkilöltä saatua. Lyhytaikaisesta vierasta pääomasta 5827,55€ on saatu rahoituslaitokselta, ostovelkaa erillisille yrityksille siitä on 3500,00€ ja yksityishenkilölle tehdyn osamaksuvelanlyhennyssuorituksen jälkeen ostovelkojen yhteissumma on 8303,68€. Muuta lyhytaikaista velkaa on 2620,92€ ja se muodostuu kahden kuukauden arvonlisäverovelosta.

Tuloslaskelman ja taseen lisäksi kolmas liiketoiminnasta kertova tuotos on kassavirtalaskelma, jota yritys X:stä ei ollut saatavissa. Koska yrityksen tuloslaskelman liikevaihto on yhtä kuin sen kassavirta ja tase yhteenlaskettuina, on mahdollista saada kassavirta selville muodostamalla alla oleva yhtälö. Pelkän luvun saamisella ei sinänsä ole paljoa merkitystä, sillä sen perusteella kassavirtoja ei voi jaotella operatiiviseen, investointien tai rahoituksen kassavirtaan, mistä olisi ollut enemmän hyötyä liiketoiminnan täsmällistä tarkastelua ajatellen. Kuitenkin kassavirtalaskelmalla näkee yritys X:n todellisen kassavirran, kun tuloslaskelma osoittaa vain yritys X:n potentiaalisen kassavirran. Kuviossa 13 on havainnollistettu yritys X:n kassavirran laskeminen.

Tuloslaskelman liikevaihto = tase + kassavirta

$$50059,68\text{€} = 34150,51 + X$$

$$-X = 34150,51 - 50059,68\text{€}$$

$$X = -34150,51 + 50059,68$$

$$X = 15\,909,17$$

Kuvio 13: Yritys X:n kassavirran laskeminen

Yritys X:n kassavirta on siis 15 909,17€, mikä on se määrä, joka on saatu asiakkailta rahana tilikauden aikana. Kassavirran erotus yritys X:n liikevaihdosta (15 909,17€-50 059,68€) on 34 150,51€ (= tase), kertoen yritys X:n myyntisaamisten määrän. Myyntisaamisia tilikauden tehdystä liikevaihdosta on siis (15 909,17€/50 059,68€= 0,317804...) noin kolmas osa.

4.2.4 Sidosryhmäkuvaus suhdeverkoston kuvaamisessa

Yritys X:n fyysisten, henkisten ja taloudellisten resurssien esittelyn jälkeen oli tarpeen nostaa esiin omana lukunaan yrityksen henkisiin sekä fyysisiin resursseihin liittyvät yritys X:n sidosryhmät. Yrittäjän omien voimavarojen ja niiden panostuksen lisäksi laaja muista palveluntarjoajista koostuva verkosto on tärkeä, sillä sidosryhmien tarjoamat palvelukset ovat yritys X:n käyttöresursseja. Sidosryhmien kuvaamiseen päätettiin käyttää sidosryhmäkuvausmenetelmää.

Sidosryhmäkuvaus (Stakeholder Description, Ecology Map) on menetelmä, jolla kartoitetaan palvelun ympärille muodostuva yleisluonteinen vuorovaikutus- ja sidosryhmäverkosto, jota kutsutaan myös palvelun ekosysteemiksi (Service Ecology). Siihen kuuluu palveluntuottamiseen välttämättömät palveluntarjoajan sisäiset ja ulkoiset resurssit, palvelua käyttävät asiakkaat ja palvelun vaikutuspiiriin lukeutuvat ihmiset, yritykset ja organisaatiot sekä yhteiskunnalliset vaikuttajat, jotka vaikuttavat palveluun tai päinvastoin. (Koivisto 2007, 73.) Toisaalta sidosryhmänä voidaan pitää mitä tahansa ryhmää, jolla on ”tosiasiallinen tai mahdollinen kiinnostus tai vaikutus yrityksen kykyyn saavuttaa tavoitteensa (Larnemaa, 1997).”

Sidosryhmäkuvauksen avulla palvelu saadaan esiin monipuolisena järjestelmänä, jolla on heijastuksia ympäristöönsä. Sidosryhmäkuvauksen avulla on mahdollista löytää uusia toimijoita liitettäväksi palveluun ja luoda toimijoiden välille uusia kytköksiä avaamaan uusia näkökantoja, jotka mahdollistavat innovaatioiden syntymisen. Olennaista on, että havaintoja tehdään sekä jo selvistä että vielä epämääräisistä tekijöistä ja lisäksi myös toimijoista, jotka eivät ole aktiivisesti tuottamassa tai kuluttamassa palvelua. Kuvauksen muodostamiseen käytetään informaatiota, jota on kerätty eri keinoilla, kuten haastatteluilla, havainnoinnilla tai benchmarkingilla. Sidosryhmistä voidaan muodostaa havainnollistava kaavio. (Koivisto 2007, 73.)

Informaatio sidosryhmäkuvauksen tekemiseen on kerätty yritys X:n yrittäjän teemahaastattelulla, jonka avulla saatiin kattavasti selvitettyä yrityksen yhteistyökumppaneita, toimintaan vaikuttavia tahoja sekä asiakkaita. Sidosryhmistä koottiin havainnollistava kaavio selkeyttämään sidosryhmäjakoa, joka on nähtävissä opinnäytetyön lopussa (Liite 5). Siinä sidosryhmät jaettiin yhteistyökumppaneiksi, toimintaan vaikuttaviksi tahoiksi ja asiakkiksi. Tarkemmin yhteistyökumppanit jaoteltiin seuraaviin ryhmiin: Kalastusvälineiden maahantuoja ja muu välinehankinta, ruokailu- ja majoituspalvelut, cateringpalvelut, huolto- ja korjauspalvelut, markkinointi, kollegat ja taloushallintopalvelut.

Yritys X:llä on yhteistyökumppaneinaan useita kalastusvälineiden maahantuoja, joilta hän saa tuotteita edullisesti, usein sisäänostohintaan (ALV 0%). Monesti maahantuoja myös lähettävät ilmaiseksi yrittäjälle markkinoille tulevia uusia välineitä kokeiltavaksi ja markkinointimielessä. Yhteistyökumppaneista maahantuoja on Normark Suomi Oy, OPM kalastustarvike, Kalastuskolmio, Wigler ja Wihuri Power Products. Lisäksi yrittäjä hankkii välineistöä kalastuksen erikoisliike Kala-Pekan kautta.

Ruokailu- ja majoituspalveluita yritys X ostaa pääasiallisten kalastusalueidensa lähiympäristöstä. Niiden tuottajia ovat muun muassa Ylöstalon matkailutila Särkisalossa, Villa Ida Bromarvissa, Hotel Regatta Hangossa, Tammisaaren kaupungin hotelli ja Gullö Gård Tammisaarissa, Westerby Gård Inkoossa sekä Rönnsin mökit ja kokoustilat Loviisassa. Cateringpalveluja yritys X:lle on tuottanut ravintola Ukkohauki, kun yrittäjä on hakenut sieltä asiakasevää päivän kalastusmatkalle. Lisäksi kaudella 2013 on yritys X:ssä ollut harjoittelija, joka on hoitanut cateringpalveluja tehden eväitä kalastusmatkoille ja valmistaen ateriakokonaisuuksia paikanpäällä asiakkaiden majoituskohteessa.

Muita yhteistyökumppaneita ovat yritys X:n käyttämät huolto- ja korjauspalvelut MRC Boat Service ja Alutrailer, jotka hoitavat veneen sekä trailerin huolto- ja korjaustoimenpiteet. Taloushallintopalveluita eli yrityksen kirjanpitoa hoitaa yritykselle puolestaan tilitoimisto Pieterila. Yritys X:n imagon ylläpitämiseksi ja markkinatoimenpiteiden tekemiseksi yrityksen yhteistyökumppaneihin lukeutuvat myös graafinen suunnittelija PlusProjectori Oy:stä, jonka tehtävänä on yritys X:n kotisivujen päivittäminen, sekä yksityinen journalisti, jonka kanssa yrittäjä laatii kalastusaiheisia artikkeleita alan lehtiin. Lisäksi yritys X toteuttaa Google-hakukonemarkkinointia Fonectan palveluiden avulla ja suoramarkkinointia se hoitaa Postivii-dakon välityksellä.

Muut Suomen kalastusoppaat eli yritys X:n kollegat ovat erittäin tärkeitä yhteistyökumppaneita yritys X:lle, sillä heiltä tulee useita toimeksiantoja kaudessa ja he mahdollistavat myös yritys X:n kalastusmatkojen tuottamisen suurille asiakasryhmille. Tämä johtuu siitä, ettei yhden

oppaan kapasiteetti riittää palvelemaan suuria asiakasryhmiä, sillä yhden oppaan veneeseen mahtuu vain neljä asiakasta. Niinpä oppaat jakavat suuria toimeksiantoja keskenään mahdollistaakseen suurten asiakasryhmien palvelemisen ja siten asiakastytyvyyden. Yritys X:n läheisimpiä kollegoja, joilta tulee ja joille tehdään eniten yhteistyötarjouksia, ovat mainittuina yritys X:n sidosryhmäkartassa (Liite 5).

Näiden lisäksi yritys X:n toimintaan vaikuttavia tahoja on useita. Toimintaa tukevia palveluita mahdollistavat muun muassa maksuliikenneväylän tarjoava Nordea pankki, sähköpostipalvelun tuottava Nebula ja puhelinliittymän ylläpitäjä Sonera. Vakuutukset laitteille, välineille ja toiminnalle on otettu If-vakuutusyhtiön kautta. Lisäksi Ilmatieteenlaitos tarjoaa kalastusmatkojen suunnitteluun tarvittavat merisäättiedot. Kalastusopastustoiminta on luvanvaraista ja siihen maa- ja metsätalousministeriö antaa opasluvan sekä lääniluvan, jota myös kalastusluvaksi kutsutaan. Muita toiminnan mahdollistavia tahoja ovat huoltoasemat, Viestintävirasto, joka ylläpitää domainpalvelua, sekä kunnat, jotka ylläpitävät satamia ja virkistysalueiden grillikatoksia, joihin yrittäjä vie asiakkaita nauttimaan eväitä.

Yritys X:n, kuten minkä tahansa yrityksen, sidosryhmiin kuuluvat myös sen asiakkaat. Yritys X:n asiakkaat jakautuvat yritysasiakkaisiin ja yksityisiin asiakkaisiin. Suurin osa asiakkaista on yritysasiakkaita ja he käyttävät yritys X:n palveluja muun muassa henkilöstön virkistymistoimintaan, asiakastapaamisiin ja edistääkseen suhdetoimintaansa. Yksityisiä asiakkaita ovat usein kalastuksesta kiinnostuneet miesryhmät, perheet, eritoten ”isä ja poika -matkoja” tekevät, sekä kasvavan kysynnän vuoksi venäläiset matkailijat.

4.2.5 Resurssien hyödynnettävyys ja kannattavuuslaskelmat

Kuten on tärkeää tietää mitä resursseja yritys X:llä on käytettävissään, on myös tärkeää tietää kuinka niitä voidaan hyödyntää. Tässä luvussa tarkastellaan yritys X:n resurssien hyödynnettävyyttä. Fyysisiä ja henkisiä resursseja tutkitaan ja luokitellaan niiden laadun mukaan. Taloudellisiin resursseihin tehdään tarkempi katsaus, sillä juuri niiden avulla pystytään selvittämään yrityksen ja sen toiminnan kannattavuutta. Tämä tehdään teoreettisessa viitekehyksessä esitettyjen kannattavuuden tunnuslukujen ja mittareiden avulla.

Fyysisten ja henkisten resurssien laadun selvittämiseen pohjana käytettiin yritys X:n yrittäjän haastattelua, josta käy selville kaikki yrityksen resurssit. Aiheeseen palattiin yrittäjän kanssa ja resurssien tarpeellisuudesta ja laadusta keskusteltiin. Sen pohjalta laadittiin taulukko 10, jossa luokitellaan yrityksen resurssit ensin aineellisiin ja aineettomiin resursseihin ja sitten vaihtamattomiin ja vaihdettaviin resursseihin, jotta nähdään mitkä resurssit ovat korvattavissa, mitä resursseja tulisi parantaa ja mitkä resurssit ovat kriittisiä yrityksen liiketoiminnalle.

	Aineelliset resurssit	Aineettomat resurssit
Vaihtamattomat resurssit	<ul style="list-style-type: none"> - Polttoaine 	<ul style="list-style-type: none"> - Opaslupa - Läänilupa - Kalastustietämys - Kalastusosaaminen - Kalalajituntemus - Kalastusvälinetuntemus - Kalastustekniikoiden tuntemus ja osaaminen - Vesistöjen tuntemus - Olosuhteiden tunteminen ja muutosten hahmottaminen - Veneily säädösten tunteminen - Veneen taitava hallinta - Saaristolaivurin tutkinto - Kansainvälinen kuljettajakirja - Vuokraveneen kuljettajatutkinto - Kalan oikeaoppinen käsittely ennen vapauttamista - Saaliskalojen oikeaoppinen käsittely - Sosiaaliset taidot
Vaihdettavat resurssit	<ul style="list-style-type: none"> - Vene - Traileri - Auto - Kaikuluotain - Kalastusvälineistö - Turvallisuuteen liittyvät varusteet ja välineet - Keulasähkömoottori - Matalavesiankkuri - Puhelin - Tietokone - Taloushallintopalvelut - Elintarvikkeet - Ruokailu- ja majoituspalvelut - Cateringpalvelun ruoat 	<ul style="list-style-type: none"> - Sidosryhmän palveluntarjoajien, niiden sijainnin ja palvelutarjooman tunteminen

Taulukko 10: Yritys X:n resurssien jaottelu vaihtamattomiin ja vaihdettaviin

Taulukon jaottelun perusteella selviää, mitkä ovat ne resurssit, joiden päälle varsinainen liiketoiminta rakentuu, ja mitkä ovat sen ehdottoman edellytykset. Resurssitaulukossa ei otettu huomioon henkilöresursseja, sillä niitä on tarkasteltu jo sidosryhmäkuvauksessa, eikä niitä olisi tarkoituksenmukaista luokitella vaihdettaviin ja vaihtamattomiin resursseihin, sillä laajat sidosryhmäverkostot ovat lähes poikkeuksetta aina hyväksi suhdetoiminnan kautta liiketoiminnalle. Ne antavat vaihtoehtoja ja mahdollistavat eri toimia. Täten suhteita pyritään luomaan vain lisää ja rakentamaan tarvittaessa yhteistyökuvioita. Kaikkien suhdeverkostossa olevien kanssa ei kuitenkaan tehdä läheistä yhteistyötä, vaan on pyrittävä valikoimaan toimintaan sopivimmat tahot kriittisiksi yhteistyökumppaneiksi.

Vaihtamattomiksi resursseiksi yritys X:n aineellisista resursseista valikoitui vain yksi: polttoaine. Ilman sitä yritys X:n liiketoiminta ei olisi mahdollista, sillä kalastusmatkojen kulkuneuvona olevalla veneellä liikkuminen olisi ilman polttoainetta mahdotonta. Polttoainetta käyttämättömän veneen käyttäminen olisi taas liikeidean vastaista ollen vaivalloista, aikaa vievää ja täten tarjoten vähemmän laadukkuutta. Muita täysin korvaamattomia aineellisia resursseja yritys X:llä ei ole, sillä vaikka yrityksen laitteet ja välineet ovat tällä hetkellä markkinoiden laadukkaimpia, ajan kuluessa ne tullaan korvaamaan toisilla. Tällä hetkellä veneelle mittatilaustyönä tehty traileri ei tosin ole korvattavissa, mutta veneen vaihtuessa sen tilalle tulee uusi. Lisäksi yritys X:n käyttämät muut palvelut ovat vaihdettavissa.

Sen sijaan lähes kaikki yrityksen aineettomat resurssit ovat täysin korvaamattomia. Ne käsittävät itse yrittäjän ammattitaitoa, tietämystä, tuntemusta ja kokemusta, mitkä luovat kyseessä olevalle toiminnalle edellytykset. Joukkoon kuuluu myös tiettyjä lupia ja tutkintoja, joita ilman toiminta ei olisi sallittua. Yksi tärkeä resurssi ”sidosryhmän palveluntarjoajien, niiden sijainnin ja palvelutarjooman tunteminen” on kuitenkin laitettu vaihdettavien sarakkeeseen, sillä yritys X:n palvelutarjooman laajentamisen jälkeen se ei enää ole riippuvainen ulkopuolisista majoituspalveluiden tarjoajista oman majoituspalvelun johdosta.

Fyysisten ja henkisten resurssien lajittelun johdosta saatiin selkeä kuva kyseisistä yritys X:n resursseista. Vaihtamattomat resurssit ovat yritykselle monilta osin liiketoiminnan edellytyksiä, mutta myös samalla ehdottomia menestystekijöitä. Ilman tarkkaa tietämystä, tuntemusta, osaamista ja kokemuksen tuomaa varmuutta yritys ei saisi vakuutettua asiakkaitaan ammattitaidosta ja toiminnan laadukkuudesta ja siten ei erottuisi edukseen kilpailijoiden joukosta. Kun taas tarkastellaan yritys X:n vaihdettavia resursseja, huomataan, että nekin ovat liiketoiminnan ehdottomia edellytyksiä, mutta korvattavissa vastaavilla tuotteilla/palveluilla. Koska ne ovat tarkkaan harkittuja ja hankittu markkinoiden parhaita merkeiltä ja palveluntuottajilta, ei yrityksen ole tarpeellista vaihtaa niistä yhtäkään tässä vaiheessa elinkaartaan, pois lukien ruokailu- ja majoituspalvelut, joiden tuottamisen yritys aikoo sisäistää osaksi omaa liiketoimintaansa.

Yrityksen taloudellisten resurssien laatua eli toisin sanoen liiketoiminnan kannattavuutta ja rahoituksen rakennetta tarkastellaan seuraavaksi liiketoiminnan tunnuslukujen ja mittareiden avulla. Tarkasteltavat tunnusluvut ja mittarit on jaoteltu laadultaan neljään eri luokkaan. Luokat kuvaavat yritys X:n liiketoiminnan kannattavuutta, tehokkuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Varsinaisesti kannattavuutta kuvaavia tunnuslukuihin lukeutuu liikevoittoprosentti, myyntikateprosentti, käyttökateprosentti, oman pääoman tuottoprosentti (ROE) ja kokonaispääoman tuottoprosentti (ROA). Lisäksi luokassa selvitetään yritys X:n kriittinen piste ja varmuusmarginaalin määrä sekä varmuusmarginaaliprosentti. Koska luokassa on tunnuslu-

kuja niin paljon, käsitellään ne kolmessa eri ryhmässä ja niiden laskutoimitukset on kuvioissa 14, 15 ja 16.

Toisessa luokassa tehokkuutta kuvaavia tunnuslukuja ovat käyttöpääomaprosentti ja yritys X:n toiminnan tehokkuutta kapasiteetin käytön suhteen tarkasteleva toimintosuhde, joiden laskutoimitukset ovat kuviossa 17. Vakavaraisuutta kuvaavassa luokassa on yritys X:n omavaraisuusasteen sekä rahoituskulujen hoito katteen ilmaisevat tunnusluvut, jotka lasketaan kuviossa 18. Neljännessä luokassa yritys X:n maksuvalmiudesta kertovat tunnusluvut rahoitustulos, rahoitustulosprosentti, quick ratio ja current ratio, ja niiden laskutoimitukset on nähtävissä kuviossa 19. Jokaista tunnuslukujen ryhmää tarkastellaan erikseen analysoiden niiden tunnuslukujen tulosten kautta yritys X:n kokonaiskannattavuutta.

Kannattavuus 1

$$\begin{aligned}\text{Liikevoitto-\%} &= \frac{\text{Liikevoitto}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 \\ &= \frac{11\,579,95}{50\,059,68} \times 100 \\ &= 23,132289... \approx 23,13\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Katetuotto} &= \text{Liikevaihto} - \text{MuKu} \\ &= 50\,059,68 - 19\,230,69 \\ &= 30\,828,99\text{€}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Katetuotto-\%} &= \frac{\text{Katetuotto}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 \\ &= \frac{30\,828,99}{50\,059,68} \times 100 \\ &= 61,584472... \approx 61,58\%\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Myyntikate-\%} &= \frac{\text{Liikevaihto} - \text{KiKu} - \text{Ulkopuoliset palvelut}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 \\ &= \frac{50\,059,68 - 9789,95 - 5141,10}{50\,059,68} \times 100 \\ &= 70,173500... \approx 70,17\%\end{aligned}$$

Kuvio 14: Kannattavuuden tunnuslukujen laskutoimituksia 1

Kuviosta 14 selviävä yritys X:n liikevoittoprosentti kaudella 2013 oli 23,13%. Ohjearvon mukaan yli 10% liikevoittoprosentti on hyvä. Lisäksi liikevoittoprosentissa on huima parannus edellisvuoteen nähden. Itse liikevaihto on kasvanut edellisvuodesta 2012 (50 059,68€ - 31 607,29€) 18 452,39€, mikä tarkoittaa $(18\,452,39/31\,607,29=0,583801...)$ 58,38%:n kasvua. Yritys X:n tulos eli liikevoitto taas on kasvanut (10 291,94-(-)3481,73) 13 773,67 eurolla tarkoittaen $(13\,773,67/(-3481,73)=3,955995...)$ 395,60% kasvua. Yritys X on kovassa kasvussa ja tällai-

sessä tilanteessa on hyvä tehdä investointeja tulevaisuutta varten mahdollistaen kasvua jatkossakin.

Mitä katetuottolaskentaan tulee, sitä ei yleisesti ole järkevää soveltaa palvelualoille, sillä siinä painotetaan muuttuvien kustannusten osuutta, ja useilla palvelualoilla lähes ainoat kustannukset syntyvät työkustannuksista ja kiinteistä kustannuksista. Se soveltuu kuitenkin hyvin käytettäväksi yritys X:n liiketoiminnan tarkasteluun, sillä yrityksen kustannusrakenteessa muuttuvien kustannusten osuus on palveluiden oston takia suuri. Yritys X euromääräinen katetuotto on 30 828,99€ ja katetuottoprosentti 61,58%. Se ylittää palvelualoilla olevan yleisen katetuoton prosentuaalisen määrän, 5-15%, moninkertaisesti. Myyntikateprosentti, joka osoittaa suhteellista kannattavuutta, on yritys X:ssä 70,17% kuvaten sen kokonaismyynnin katetaso. Se on korkea, koska yrityksen toiminta ei vaadi paljoa kiinteitä kuluja, kun yritys X myy omaa asiantuntemustaan.

Kannattavuus 2

$$\text{Koko pääoman tuottoaste} = \frac{\text{Nettotulos} + \text{Korkokulut}}{\text{Taseen loppusumma}} \times 100$$

$$\begin{aligned} \text{Nettotulos} &= \text{Liikevaihto} - \text{KiKu} - \text{MuKu} - \text{Poistot} - \text{Verot} \\ &= 50\,059,68 - 9\,789,95 - 19\,230,69 - 9\,463,75 - 289,91 \\ &= 11\,285,38\text{€} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Koko pääoman tuottoaste} &= \frac{11\,285,38 + 998,10}{34\,150,51} \times 100 \\ &= 35,968657 \approx \mathbf{35,97\%} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Oman pääoman tuottoaste} &= \frac{\text{Nettotulos}}{\text{Oikaistu oma pääoma}} \times 100 \\ &= \frac{11\,285,38}{-18\,601,64} \times 100 \\ &= -60,668736 \approx \mathbf{-60,67\%} \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Vieraan pääoman tuottoaste} &= \frac{\text{Nettotulos} + \text{Rahoituskulut} + \text{Verot}}{\text{Sijoitettu pääoma}} \\ &= \frac{11\,285,38\text{€} + 999,15 + 289,91}{16\,752,15} \times 100 \\ &= 75,061648... \approx \mathbf{75,06\%} \end{aligned}$$

Kuvio 15: Kannattavuuden tunnuslukujen laskutoimituksia 2

Kuviossa 15 koko pääoman tuottoaste kertoo kuinka tuottoisasti yritys on hyödyntänyt kokonaispääomaansa, on yritys X:ssä 35,97%. Se kertoo, että yritys X on tuottanut luvun verran lisäarvoa kuluttamilleen tuotannontekijöille. Yritys X:llä on siis 35,97%:n verran kokonaispääomastaan käyttää omistajien, rahoittajien ja yhteiskunnan (verot) kesken. Yritys X:n koko pääoman tuottoaste on erityisen hyvä, sillä yli 10% tuottoaste luokitellaan hyväksi.

Oman pääoman tuottoaste kertoo kuinka paljon tuottoa on kertynyt omalle pääomalle eli yrittäjän alkuperäisten pääomasijoitusten sekä yritykseen jättämien voittojen tuottavuuden. Koska yritys X:llä ei ole verottamattomia saatavia, jotka otetaan huomioon oikaistussa pääomassa, laskelmaan käytettiin pelkkää taseessa määritettyä omaa pääomaa. Oman pääoman tuottoaste yritys X:ssä on -60,67%. Se osoittaa, ettei yritys X ole saanut omalle pääomalleen ollenkaan tuottoa. Tämä johtuu siitä, ettei yritys X ole tehnyt alkusijoituksia toimintansa aloittamiseen ja yrityksen vuoden 2012 tappiollinen tulos muutti oman pääoman miinusmerkiseksi, eikä vuoden 2013 liiketoiminnan voitot vielä ole riittäneet kattamaan omanpääoman puutetta.

Vieraan pääoman tuottoaste on yritys X:ssä 75,06%, mikä osoittaa erinomaista tuottoa sijoitetulle pääomalle, sillä erinomaisen vieraan pääoman tuottoasteen prosentuaalinen raja on 15%. Yritys X:n tuotto kattaa hyvin vieraalle pääomalle maksettavan koron ja oikeastaan muodostaa koko yritykseen tulevan tuoton, sillä koko pääoman tuottoastetta vähentää oman pääoman miinusmerkkinen määrä. Yritykselle on kuitenkin tärkeää omata myös omaa pääomaa, ja sitä voidaan kerryttää voittoina tulevinä vuosina.

Kannattavuus 3

$$\begin{aligned}\text{Kriittinen piste (€)} &= \frac{\text{KiKu}}{\text{Katetuotto-\%}} \times 100 \\ &= \frac{9789,95}{61,58} \times 100 \\ &= 15\,897,937642... \approx \mathbf{15\,897,94€}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Varmuusmarginaali (€)} &= \text{Myyntituotot} - \text{Kriittisen pisteen myynti} \\ &= 50\,059,68 - 158,937642... \\ &= 34\,161,742358 \approx \mathbf{34\,161,74€}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Varmuusmarginaali-\%} &= \frac{\text{Varmuusmarginaali (€)}}{\text{Myyntituotot}} \times 100 \\ &= \frac{34\,161,742358}{50\,059,68} \times 100 \\ &= 68,242031... \approx \mathbf{68,24\%}\end{aligned}$$

Kuvio 16: Kannattavuuden tunnuslukujen laskutoimituksia 3

Kuvion 16 mukaan yritys X:n euromääräinen kriittinen piste on 15 897,94€, joka osoittaa pisteen, jossa yritys X:n nykyisen toiminnan tuotot kattavat sen menot jättäen tulokseksi 0 euroa. Näin ollen sen alle yrityksen vuotuiset tuotot eivät saa mennä tai toiminnasta tulee tappiollista. Yritys X:n euromääräinen varmuusmarginaali on 34 161,74€ osoittaen sen määrän, jonka yrityksen myynti voi laskea, ennen kuin yritys X:n liiketoiminta on kriittisessä pisteessä.

Prosentuaalinen tuloksen mukaan yritys X:n myynti voisi siis laskea 68,24% ennen kuin toiminta ei olisi enää tuottoisaa. Näin ollen yritys X:n liiketoiminta on hyvin kannattavaa, eikä pienet myynnin laskut ole sille lainkaan kriittisiä.

Seuraavassa luokassa, jossa tarkastellaan tehokkuutta tunnuslukujen ja mittareiden avulla, tulee toimintasuhteen selvittämiseksi määrittää yritys X:n toiminnalle kapasiteetti ja olla tiedossa toiminta-aste, sillä toimintasuhteen laskemiseksi tarkastellaan toiminta-astetta suhteessa kapasiteettiin. Kapasiteetin määrittämiseksi tarkastellaan yrityksen tuottamien kalastusmatkojen mahdollista määrää, koska asiakasmäärällä ei ole merkitystä, sillä kalastusopastuksen hinta on sama asiakasmäärästä riippumatta. Kuitenkin suurien asiakasryhmien kohdalla yrittäjä käyttää apunaan opaskollegoidensa palveluita, mutta yrittäjän täytyy maksaa kollegoilleen päivän työstä. Näin ollen kapasiteetin ja toiminta-suhteen määrittämiseen käytetään kalastusmatkojen määrää.

Yritys X:n yrittäjä pystyy tekemään korkeintaan viisi kalastusmatkaa viikossa omaa jaksamistaan ajatellen. Vuoden kalastuskaudet ovat huhtikuun viimeiseltä viikolta kesäkuun puoleenväliin ja syyskuun alusta marraskuun loppuun, eli viikkoja tulee yhteensä 19. Näin ollen kalastusmatkoja on mahdollista vuoden (kalastuskausien) aikana tehdä (5x19) 95 kappaletta. Toitunut suoritelmäärä kaudelta 2013 oli 65 kalastusmatkaa. Näin ollen yritys X:n kapasiteetti on 95 kalastusmatkaa ja sen toiminta-aste oli 65 kalastusmatkaa kaudella 2013.

Tehokkuus

Toimintasuhde = $\frac{\text{Toiminta-aste}}{\text{Kapasiteetti}} \times 100$

$$= \frac{65 \text{ kalastusmatkaa}}{95 \text{ kalastusmatkaa}} \times 100$$

$$= 68,421052... \approx 68,42\%$$

Käyttöpääoma-% = $\frac{\text{Vaihto-omaisuus} + \text{Lyhytaikaiset myyntisaamiset} - \text{Lyhytaikaiset ostovelat} - \text{Saadut lyhytaikaiset ennakot}}{\text{Liikevaihto}} \times 100$

$$= \frac{0 + 4510,51 - 5303,68 - 0}{50\,059,68} \times 100$$

$$= -1,584444 \approx -1,6\%$$

Kuvio 17: Tehokkuuden tunnuslukujen laskutoimituksia

Kuviossa 17 lasketun perusteella yritys X:n toimintasuhde oli kaudella 2013 68,42%, mikä tarkoittaa, että kapasiteetista jäi käyttämättä 31,58%, mikä on lähes kolmas osa koko kapasiteetista. Tämä tarkoittaa, että yritys X:llä on varaa ottaa enemmän toimeksiantoja ja sitä kautta lisätuottojen saaminen on mahdollista. Yritys X:n käyttöpääomaprocentti kertoo juoksevaan liiketoimintaan sitoutuvien pääomien määrän ja siten mittaa kuinka tehokkaasti pääomaa

käytetään. Yritys X:n käyttöpääomaprosentti on -1,6% ja se tarkoittaa, että yrityksellä ei si-
toutu ollenkaan rahaa juoksevaan liiketoimintaan. Se on hyvä asia, sillä lähtökohtaisesti on
parempi, että yritys selviää vähäisellä käyttöpääoman määrällä. Tulokseen on johtanut se,
ettei yritys X:llä ole ollenkaan vaihto-omaisuutta ja sillä on lyhytaikaista ostovelkaa enemmän
kuin lyhytaikaisia ostosaamisia. Yritys X:n tulee varautua siihen, että kun se kasvaa, kasvaa
normaalisti sen käyttöpääoman tarvekin.

Vakavaraisuus

$$\begin{aligned}\text{Omavaraisuusaste} &= \frac{\text{Oma pääoma}}{\text{Taseen loppusumma}} \times 100 \\ &= \frac{-18\,601,64}{34\,150,51} \times 100 \\ &= -54,4695818 \approx -54,47\%\end{aligned}$$

$$\text{Rahoituskulujen hoitokate} = \frac{\text{Rahoitustulos} + \text{Rahoituskulut}}{\text{Rahoituskulut}}$$

$$\begin{aligned}\text{Rahoitustulos} &= \text{Nettotulos} + \text{Poistot ja Arvonlennukset} \\ &= 11\,285,38 + 9\,463,75 \\ &= 20\,749,13\text{€}\end{aligned}$$

$$\begin{aligned}\text{Rahoituskulujen hoitokate} &= \frac{20\,749,13 + 999,15}{999,15} \\ &= 21,766781... \approx 21,77\end{aligned}$$

Kuvio 18: Vakavaraisuuden tunnuslukujen laskutoimituksia

Kuviossa 18 yritys X:n vakavaraisuutta mittaava tunnusluku omavaraisuusaste osoittaa yritys X:n staattista vakavaraisuutta eli yrityksen rahoitusrakennetta. Sen perusteella yritys X ei ole ollenkaan vakavarainen, sillä yrityksen omavaraisuusaste on -54,47%, osoittaen, ettei oman pääoman määrä yrityksessä ole hyvällä tasolla. Omavaraisuusaste luetaan huonoksi, kun se on alle 20%. Yritys X:n huono omavaraisuusaste johtuu siitä, ettei yritys X:llä ollut laisinkaan omaa pääomaa taseen tekohetkellä tilikauden 2013 päätyttyä, vaan se jäi miinukselle 18 601,64€, sillä yritys X:n tulos ei riittänyt kattamaan miinusmerkkistä omaa pääomaa.

Rahoituskulujen hoitokate osoittaa sen sijaan dynaamista vakavaraisuutta eli rahoituksen riittävyys määrää. Se osoittaa tulo-rahoituksen vieraan pääoman hoitamiseen kuluva määrän suhteessa korkojen määrään, joita vieraasta pääoman maksetaan. Yritys X:ssä se on 21,77, kertoen, että yritys X olisi voinut maksaa vieraan pääoman kulut tulo-rahoituksellaan 21,77-kertaisesti. Vaikka tunnusluku ei huomioi yritys X:n lainojen lyhennyksiä, osoittaa se silti hyvää vakavaraisuutta ja kykenevää hoitaa hyvin vieraanpääoman kulut, joita yritykseen tulee paljon sen pääomien rakenteesta johtuen.

Maksuvalmius

$$\begin{aligned}
 \text{Quick ratio} &= \frac{\text{Rahoitusomaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat} - \text{Saadut ennakot}} \\
 &= \frac{5759,25 - 0}{16\,752,15 + 0} \\
 &= 0,343791... \approx \mathbf{0,34}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Current ratio} &= \frac{\text{Rahoitusomaisuus} + \text{Vaihto-omaisuus}}{\text{Lyhytaikaiset velat}} \\
 &= \frac{57\,59,25 - 0}{16\,752,15 + 0} \\
 &= 0,343791... \approx \mathbf{0,34}
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 \text{Rahoitustulos-\%} &= \frac{\text{Rahoitustulos}}{\text{Liikevaihto}} \times 100 \\
 &= \frac{20\,749,13}{50\,059,68} \times 100 \\
 &= 41,448786 \approx \mathbf{41,45\%}
 \end{aligned}$$

Kuvio 19: Maksuvalmiuden tunnuslukujen laskutoimituksia

Maksuvalmiutta mittaavien tunnuslukujen, quick ration ja current ration tulokset ovat samat kuviossa 19, koska yritys X:llä ei ole taseessaan ollenkaan vaihto-omaisuutta, eikä myöskään saatuja ennakoita, joten niiden arvoiksi määritetään nolla, jolloin laskukaavoista muodostuu samanlaiset. Quick ratio näyttää, ettei yritys X:n maksuvalmius ole hyvä, sillä ohjearvon mukaan alle 0,5 tulos on heikko ja yritys X:llä se on 0,34. Current ration tuloksena 0,34 osoittaa myös heikkoa maksuvalmiutta, koska sen heikon tuloksen ohjearvo on alle 1. Toisin sanoen yritys X:llä on heikot mahdollisuudet selvittää lyhytaikaisista veloista rahoitus- ja vaihto-omaisuudellaan.

Niiden määrittelemä maksuvalmius ei kerro koko totuutta, sillä myös yritys X:n rahoitustulosprosentti osoittaa yrityksen maksuvalmiutta. Tunnusluvun laskennassa käytetään rahoitustulosta, joka pohjautuu yrityksen tulokseen. Yritys X:ään jää rahaa poistojen ja arvonalennuksen jälkeen 20 749,13€ käytettäväksi lainojen lyhennyksiin, investointeihin ja voitonmaksuun. Yritys X:n rahoitustulosprosentti on 41,15% ja positiivisena se osoittaa, että tulorahoitus kattaa lainojen lyhennystarpeen monin kerroin ja jättää yritykseen tulorahoitusta, joka on yritykselle tärkein rahoituksen muoto.

Yhteenvetona yritys X:n liiketoiminnan tämän hetkinen kannattavuus on siis hyvä. Sen prosentuaalinen liikevoitto, katetuotto ja myyntikate osoittavat yleisiin palvelualojen vastaaviin lukemiin nähden toiminnan olevan hyvin kannattavaa, koska palveluiden tuottamisesta jää kattaen niin paljon, että yritys X:n liikevoitto on kasvanut edellisestä vuodesta lähes 400%. Kan-

nattavuuteen liittyvät yritys X:n pääomien tuottoasteet osoittavat, että tuottoa syntyy koko pääomalle erityisen hyvin ja sijoitetulle pääomalle vieläkin paremmin, mutta omalle pääomalle yritys X ei ole saanut ollenkaan tuottoa sen puuttumisen vuoksi. Kriittisen pisteen ja varmuusmarginaalin laskeminen osoitti, että yritys X:n liiketoiminta kestää notkahduksia, sillä prosentuaalinen tuloksen mukaan yritys X:n myynti voisi laskea 68,24% ennen kuin toiminta ei olisi enää tuottoisaa. Tämä mahdollistaa investointiin sijoittamisen.

Yritys X:n toiminnan tehokkuutta kuvaa se, ettei se käytä tämän hetkisessä toiminnassaan lähes kolmasosaa kapasiteetistään, joka tarkoittaa, että liikevoitto voi nousta helposti vieläkin paremmaksi, kun yritys X saa koko kapasiteetin käyttöön. Kapasiteetin käytön nostaminen vaatii lisää markkinointitoimenpiteitä, mutta se kasvaa varmasti muutenkin alan ja yrittäjän oman maineen ansiosta. Yritys X:llä ei sitoudu ollenkaan rahaa juoksevaan liiketoimintaan, mistä kertoo negatiivinen käyttöpääomaprosentti. Se on tehokkuuden kannalta hyvä asia, sillä yritys X selviää vähäisellä käyttöpääoman määrällä.

Yritys X:n vakavaraisuuden määrittämisessä on ristiriitaisuuksia. Staattista vakavaraisuutta eli yrityksen rahoitusrakennetta kuvaava omavaraisuusaste on negatiivinen osoittaen, ettei yritys X:llä ole tarpeeksi omaa pääomaa. Rahoituskulujen hoitokate, joka osoittaa dynaamista vakavaraisuutta eli rahoituksen riittävyyden määrää, kertoo että, yritys X:n omanpääoman puutteesta huolimatta pystyy maksamaan vieraasta pääomasta johtuvat kulut tulorahoituksellaan yli 20-kertaisesti. Tästä päätellen yritys X:n oman pääoman puute ei ole sille ongelma. Samoin yritys X:n maksuvalmiutta kuvaavat current ja quick ratio osoittavat, että yritys X:llä on heikot mahdollisuudet selvitä lyhytaikaisista veloista rahoitus- ja vaihto-omaisuudellaan, mutta yritys X:n rahoitustulosprosentti osoittaa, että tulorahoitus taas kattaa lainojen lyhennystarpeen monin kerroin jättäen yritykseen yritykselle tärkeintä rahoitusta eli tulorahoitusta. Tunuslukujen tarkastelun jälkeen voidaan todeta, että yritys X:n liiketoiminta on kannattavaa. Oman pääoman puutteen vuoksi olisi hyvä odottaa muutama vuosi ennen investoinnin toteuttamista, jotta saataisiin kartutettua omaa pääomaa. Muuten talous on kunnossa ja sen pohjalta voi alkaa suunnitella investointia, kunhan siihen löytyy tulorahoituksen lisäksi muita edullisia rahoituksen muotoja.

4.3 Palveluiden tuottaminen yrityksessä X

Luvussa tullaan käsittelemään teemahaastattelulla kerättyihin tietoihin perustuen yritys X:n nykyisten palveluiden tuottamista ja suunnittelemaan palveluiden tuottamista palvelutarjooman laajentamisen jälkeen. Lisäksi tarkastellaan palvelutarjoomaan lisättävien palveluiden tuottamisen kannattavuutta. Lopuksi luvussa tuotetut palvelukokonaisuudet kootaan vielä yhteen niiden havainnollistamiseksi.

Ensin prosessissa perehdyttiin millaista palvelun tuottaminen yritys X:ssä on nykyisellään ja miten tarjotut palvelut on järjestetty, mikä tehtiin yritys X:n yrittäjän haastatteluun pohjautuen. Tämän jälkeen selvitettiin kuinka palveluita tulisi tuottaa ja toimintaa organisoida palvelutarjooman laajentamisen jälkeen niin, että palvelujen tuottaminen asiakkaille onnistuu menestyksekkäästi ja samalla kannattavasti. Se tehtiin ensin määrittelemällä yrittäjän vaatimukset palveluiden tuottamista koskien teemahaastattelun avulla, jonka jälkeen uudistamisen ideointiin käytettiin aivorihi-menetelmää, jonka pohjalta ideoita jatkokehitettiin. Seuraavaksi selvitettiin asiakkaan prosessia palveluiden käyttäjänä luomalla palvelukohtaiset palvelupolut.

Tämän jälkeen tulokset koottiin yhteen ja päätettiin lopullisesta palvelutarjoomasta ja palveluiden laadusta, jonka jälkeen käytettiin vielä benchmarking-menetelmää apuna palveluiden hinnoitteluissa, jonka pohjalta määritettiin hinta kaikille palveluille. Seuraavaksi koottiin palvelutarjooma kokonaisuutena yhteen sekä havainnollistettiin palveluprosessien kulkua blueprinting-menetelmällä. Lopuksi selvitettiin palveluiden tuottamisen kannattavuutta ja laskettiin kaikille tuotettaville palveluille toimintoajattelun pohjalta tuotot ja kustannukset ja tarkasteltiin niiden erotuksesta syntyvää investoinnin erilliskatetta, joka vastaa myös investoinnin nettotuottoa.

4.3.1 Nykyisten palveluiden tuottaminen

Tässä luvussa selvitetään, minkälaista yritys X:n toiminta on nykyisellään. Siinä käydään läpi yritys X:n palveluiden tuotantomäärät ja kalastusmatkojen suuntautuminen sekä olemassa oleva opastuksen, ruokailujen ja majoituksen tuottamistavat ja niiden organisointi. Luvun pohjalta on mahdollista nähdä kuinka yritys X:ssä on järjestetty palvelut asiakkaille ennen palvelutarjooman laajentamista ja investoinnin toteuttamista ja säilyttää hyväksi havaittuja käytänteitä osaksi uutta palvelutarjoomaa.

Vuodessa on kaksi kalastusseasonia, joihin yritys X:n toiminta sijoittuu. Kevät/kesäseasoni alkaa huhtikuun viimeisestä viikosta ja jatkuu juhannuksen alusviikolle asti. Syksy/talviseasoni alkaa syyskuun alusta jatkuen marraskuun loppuun riippuen jäätilanteesta. Yhteensä kalastuskauteen kuuluu noin 19 viikkoa eli lähes viisi kuukautta. Lisäksi kesäisin saattaa olla kysyntää kalastusmatkoille, mutta yrittäjä on pyhittänyt ajan suurimmaksi osaksi lomalle. Kysyntä on suurinta touko- ja lokakuussa, mutta kalastusmatkoja tehdään kuitenkin viikoittain suunnitellen yhtä paljon. Kalastusmatkoja tehtiin 65 kappaletta vuonna 2013, mikä tekee keskimäärin 3,35 kalastusmatkaa viikkoa kohden. Määrässä on otettu huomioon kollegoilta tulleet toimeksiannot.

Asiakasryhmien koot vaihtelevat kahdesta henkilöstä noin 15 henkilöön. Yleisimmät ryhmäkoot ovat 3-4 asiakasta, jolloin tarvitaan vain yksi opasvene, ja 5-8 asiakasta, jolloin veneitä tarvitaan kaksi. Kumpiakin tapauksia on ollut yhtä paljon. Kolmen tai neljän opasveneeseen vaativia eli 9-16 hengen asiakasryhmiä on noin 10% toimeksiannoista. Kolmen opasveneeseen vaativien asiakasryhmien osuus on 80% näistä ja neljän opasveneeseen vaativien toimeksiantojen osuudeksi jää 20%. Kalastusmatkoilla yöpyviä asiakkaita on noin 35% ja kaudella 2013 heistä kaikki majoittuivat vain yhden yön. Loput asiakkaat olivat päiväasiakkaita. Kalastusmatkat kohdentuivat kaudella 2013 neljälle eri kalastusalueelle: Tammisaareen noin 70%, Inkooseen noin 10%, Rönkäsiin noin 10% ja Hankoon noin 10%. Yöpyvien asiakkaiden kalastusmatkoista 85% suuntautui Tammisaareen ja siellä asiakkaita 70% majoittui Tammisaaren kaupunginhotellissa ja 30% Gullö Gård:ssa. Loput yöpyvät asiakkaat eli 25% majoittuivat Rönkäsiin. Majoituspalveluiden tarjoajana oli tuolloin Rönkäsin mökit ja kokouksetilat.

Kaudella 2013 kollegoilta on tullut noin 13 toimeksiantoa ja ne ovat yleensä olleet 2-3 venettä vaativia kalastusmatkoja. Toisin sanoen vuonna 2013 kollegoilta on tullut $(65/13=0,2)$ 20% toimeksiannoista. Yritysten osuus yritys X:n omista toimeksiannoista on hyvin korkea, noin 95%. Opastuspalvelun korkea hinta karkottaa yrittäjän mukaan yksityiset asiakkaat. Opastuksen päivähinta on 695€ (ALV 0%) veneeltä, johon mahtuu 4 asiakasta. Yritys X nostaa hintaa kaudelle 2014, jolloin se tulee olemaan 725€ (ALV 0%).

Ruokailuista yritys X:lle kuuluvat tuotot muodostuvat yrityksen itse toimittamista ja tarjoamista aterioista sekä palveluntarjoajien tuottamista ateriapalveluista, joista yritys X ottaa provisiota välistä riippuen palveluntarjoajien hinnoista noin 10%. Yritys X:n itse tuottamat toimittamat ateriat, venelounas1 ja venelounas2, ovat kiinteän hintaisia. Yritys X on käyttänyt cateringharjoittelijaa venelounaidensa tuottamiseen, joten ne ovat olleet korkeakattaisia, koska työvoimakustannuksia ei ole ollut. Venelounas1 sisältää keitettyjä nakkeja, täytetyn sämpylän, muffinin ja kahvin ja sen hinta on 18€/hlö (ALV 0%) ja venelounas2 sisältää pihvin, salaatin, täytetyn sämpylän, muffinin ja kahvin ja on hinnaltaan 35€/hlö (ALV 0%). Aamiainen ostetaan ulkopuoliselta palveluntarjoajalta ja sen sisältö on riippuvainen palveluntarjoajasta. Se kustantaa yleensä noin 20€/hlö (sis. ALV). Riippuen palveluntarjoajasta illallinen käsittää kolme ruokalajia ja maksaa 40-60€ (sis. ALV). Yhden päivään kalastusmatkalla olleet asiakkaista valitsi 80% venelounas1:sen ja loput venelounas2:sen. Kaikki yöpyvät asiakkaat söivät poikkeuksetta illallisen sekä aamiaisen.

Majoituksien hinnoittelu on täysin riippuvainen palveluntarjoajasta. Yrittäjä listasi kolme tasoltaan erilaista majoituksenmuotoa, niiden ominaisuudet ja hinnat suurin piirtein. Edullisin mökkimajoitus sisältää pari huonetta majoituskapasiteetin ollessa neljä henkilöä, saunan ja juoksevan veden. Sen hinta yhdeltä yöltä on noin 150€ (sis. ALV). Astetta paremmassa majoituksen muodossa majoituskapasiteetti on kuusi henkilöä, varusteltu keittiö, iso sauna ja catering-palvelumahdollisuus. Yhdeltä yöltä se kustantaa 350€ (sis. ALV). Lisämaksusta saa peda-

tut sängyt 18€/hlö, pyyhkeet 5€/hlö ja loppusiivouksen 72€/mökki. Hinnat sisältävät arvonlisäveron. Edustushuvilan, jossa on kokousmahdollisuus, catering-palvelumahdollisuus, kodikas viimeistely, hyvin varusteltu keittiö, iso sauna, monesti ranta ja ulkopalju, maksaa 800-1200€/yö (sis. ALV). Yleisimmät yritys X:n käyttämät majoituspalveluntarjoajat olivat Tammi-saaren kaupunginhotelli, Gullö Gård ja Rönnäsin mökit ja kokoustilat. Yritys X saa Tammisaaren kaupunginhotellin ja Rönnäsin mökit ja kokoustilojen palveluista 10% alennuksen, mutta veloittaa asiakkailtaan täyden hinnan.

Yritys X tarjoaa pääpalvelun sekä ruokailu- ja majoituspalveluiden lisäksi oheistoimintaa asiakkaiden niin halutessa. Esimerkkeinä toteutuneista oheistoiminnan muodoista ovat ammattikokin kalankäsittely- ja valmistuskurssi, savikiekkoomunta, viinitasting ja komediaesitykset. Niiden hinnat muodostuvat palvelujen tarjoajien mukaan, mutta yritys X ottaa suuremmilta asiakasryhmiltä järjestämispalkkion, jonka suuruus on noin 100€ (ALV 0%).

Yritys X:n yrittäjä kokee hinnoittelun onnistuneeksi, sillä palvelut menevät kaupaksi ja lisäksi kilpailijoilla on suurin piirtein samat hinnat. Hän toteaa oppaan tunnettavuuden, maineen ja palveluiden laadun olevan linjassa hintojen kanssa. Tarjottavien ruokien hinnoittelu on todella hyväkatteista, mutta asiakkaat eivät ole valittaneet hinnoista. Korkeat hinnat, varsinkin venelounaiden kohdalla, perustuvat siihen, että niiden tarjoaminen aiheuttaa lisäjärjestelyjä yritys X:lle kalastusmatkojen olosuhteiden vuoksi. Majoituksen hinnoittelu palveluntarjoajilla, joita yritys X suosii, on yrittäjän mielestä tasoonsa ja varsinkin sijaintiinsa nähden sopivan suuruista.

Majoituksen kauden 2013 tuotoilla ei ole merkitystä palvelutarjooman laajentamista ajatellen, sillä laajennuksen jälkeen yritys X ei tule käyttämään ulkopuolisia majoituspalveluita, kun kaikki majoitustoiminta kohdistuu yritys X:n omiin majoituspalveluihin, joita voidaan tuottaa rakennettavassa toimitilassa ja majoituskäyttöön tarkoitetuissa rakennuksissa.

4.3.2 Palveluiden tuottaminen palvelutarjooman laajentamisen jälkeen

Luvussa selvitetään yritys X:n vaatimuksia ja tavoitteita uudistettavaa palvelutarjoomaa koskien. Lisäksi perehdytään sen sisältävien palveluiden tuottamiseen kohdistuviin vaatimuksiin ja toivomuksiin sekä selvitetään mitä asioita kehitystyössä tulee ottaa huomioon. Saatuja tuloksia pidetään lähtökohtina kehitystyölle.

Yritys X:n on tarkoitus kalastusopastuskausien välissä vuokrata huvilaa yksityiskäyttöön. Vuokraustoiminta sijoittuu pääasiassa kesään, jolloin vuokraaminen lomakäyttöön on yleistä. Huvilaa olisi tavoitteellista vuokrata yrittäjän mukaan kesäkautena 7-8 viikkona, sillä hän haluaa, että huvila on myös omassa lomailukäytössä 2-3 viikkona kesässä. Yrittäjä aikoo itse hoitaa huvilan kunnossapitoa kykyjensä mukaan. Yrittäjä aikoo itse myös hoitaa huvilan vuokrausta

ja markkinointia. Tämä vaatii yrittäjän parempaa perehtymistä majoituspalveluiden tuottamiseen sekä vuokraustoimintaan. Erityistä huomiota yrittäjän tulee kiinnittää markkinointiin ja sen toteuttamiseksi tullaan ehkä lisäksi käyttämään asiantuntijapalveluita jo käytettyjen markkinointitoimenpiteiden, eli artikkelien laadinnan, suoramarkkinointikirjeiden ja hakukonemarkkinoinnin, lisäksi.

Yritys X:llä ei ole paljoa vaatimuksia majoituspalveluiden tuottamisesta. Yrittäjä haluaa kuitenkin, että kaiken tulee olla huvilassa ja majoitustiloissa valmista asiakkaiden saapuessa sinne ja, että koko majoitusprosessi kulkee sujuvasti jättäen asiakkaille positiivisen kuvan laadukkaasta palvelusta. Ruokailujen järjestämisestä yrittäjä toivoo mahdollisimman toimivaa ja samalla kannattavaa järjestelyä ja on avoinna eri vaihtoehtoille. Hän haluaa kuitenkin, että sama laadukkuus välittyy niiden tuottamisesta ja tarjottavista ruoista asiakkaille.

4.3.2.1 Aivorihi ideointimenetelmänä

Yritys X:n palveluiden tuottamista koskevien päätösten tekemiseksi, päätettiin ensin ideoida niitä käyttämällä ideointimenetelmää. Menetelmäksi haluttiin jokin, joka nopeassa ajassa takaisi suuren määrän ideoita, joita olisi mahdollista sen jälkeen alkaa jatkokehittää kohti lopullista palvelutarjoomaa. Sitä varten päätettiin käyttää aivorihi-menetelmää.

Aivorihi on ideointimenetelmä, jolla voidaan tuottaa luovia ideoita ja ratkaisuja. Siinä käsiteltäväksi valitaan ongelma, johon halutaan ratkaisu. Pyrkimyksenä voi olla kartoittaa jotakin aihetta, keksiä toimiva ratkaisu tai etenemistapa. Menetelmässä ideointi on kvantitatiivista, sillä tarkoituksena on yksin tai ryhmässä tuottaa lyhyen ajan sisällä mahdollisimman monta ideaa ratkaisemaan ongelmaa. Ideoinnin tarkoitus on olla pidätyksetöntä eli myös epärealistiset ja ”hullut” ideat otetaan huomioon. Ideoiden laatua ei tule niiden synty- ja kirjausvaiheessa kritisoida. Ideoinnin jälkeen tapahtuu ideoiden kritisointi, vertailu ja kelvottomien ideoiden hylkääminen. Kelvollisia ideoita jatkojalostetaan ja parhaat valitaan. Ideaalissa tilanteessa menetelmällä saadaan ratkaisu ongelmaan, jonka jälkeen voidaan jatkaa työprosessia. (Wilson 2006, 50-63.)

Aivorihi-menetelmällä haluttiin ideoita yritys X:n palvelutarjooman laajentamisessa syntyvien palveluiden tuottamiseen sekä rakennettavan huvilan hyödyntämiseen. Menetelmää käytettiin yhdessä Yritys X:n yrittäjän kanssa. Sillä ideoitiin majoituspalveluiden, cateringpalveluiden ja vuokrauspalveluiden tuottamista sekä huvilan hyödynnettävyyden parantamista erikseen. Aivorihiellä saadut ideat on koottu taulukkoon 11.

Majoituspalvelut	Vuokrauspalvelut
<ul style="list-style-type: none"> - MALO-luokituksen hyödyntäminen - Petien laitto ja siivous aina ennen kalastusmatkaa esim. edellisenä iltana, niin ei tarvitse tulla kalastusmatkan jälkeen asiakkaiden lähdettyä valmistelemaan - Samanlaiset majoitushuoneet - Paljun käytöstä veloittaminen erikseen 	<ul style="list-style-type: none"> - Ilmoittaminen loma-asuntojen välitysorganisaatiossa - Hakukonemarkkinointi - Yritys X:n www-sivuille esittely ja kertominen vuokrausmahdollisuudesta - Omat palvelupaketit yksityisille ja yrityksille - Vuokraaminen muille oppaille - Vuokraus juhlapaikaksi - Viikonloppu vuokraus - Viikkovuokraus - Majoitusrakennuksen vuokraus erikseen - Soutuveneiden vuokraus - Kanoottien vuokraus
Cateringpalvelut	Huvilan hyödynnettävyys
<ul style="list-style-type: none"> - Yritys X:ään palkattava catering-vaiva hoitamaan tilaukset - Palveluiden ostaminen ulkopuoliselta cateringyritykseltä - Yrittäjän osaamisen hyödyntäminen - Monta eritasoista ja -hintaista lounasvaihtoehtoa - Teemailallisia - Kolmen ruokalajin menut - Saaliskaloista ruoan valmistaminen - Kalanvalmistuskurssi - Anniskeluoikeudet - Aamupala valmiina asiakkaiden itse otettavissa - Astiasto ja keittiövälineet osaksi varustelua 	<ul style="list-style-type: none"> - MALO-luokituksen mukainen rakentaminen - Ulkopalju - Heti valmis -sauna lämmityksen nopeuttamiseen - Kokousmahdollisuus: heijastuskan- gas, videotykki ja fläppitaulu - Takka lämmityskustannusten pienentämiseen ja tunnelman luontiin - Trampoliini lapsille - Kanootteja rantaan - Lukollinen osa jääkaappiin raaka- aineiden säilytykseen - Muita lukollisia kaappeja ja säilytys- tiloja - Soutuvene asiakkaiden käyttöön - Kanootteja asiakkaiden käyttöön

Taulukko 11: Aivoriihellä tuotetut ideat

Aivoriihi -menetelmällä ideoita syntyi paljon ja lisäksi moni todettiin toteuttamiskelpoiseksi tarkastelun ja analysoinnin jälkeen. Menetelmän pohjalta päätettiin ottaa useita toimenpiteitä ja toimintoja sekä hankkia monia varusteita osaksi palvelutarjoomaa. Huvilan parempaa hyödyntämistä silmällä pitäen sinne ideoitiin hankittavaksi erialaisia hyödykkeitä ja lisättä- väksi ominaisuuksia, jotka kasvattavat huvilan käyttöarvoa.

Majoituspalveluihin aivoriihimenetelmällä ideoita syntyi aika niukasti. Heti ensimmäiseksi todettiin kuitenkin, että majoitukselle tulisi hakea MALO-luokitus, joka auttaa majoituspalveluiden luokitusta ja myyntiä: MALO-luokituksen vaatimukset tulisi ottaa huomioon heti rakennuksia suunnitellessa, jotta parhaaseen luokitukseen päästään varmasti. Sen käyttöönotto ei kuitenkaan vaadi suuria toimenpiteitä tai kustannuksia. Lisäksi asiakkaiden majoitushuoneet tulisi olla samanmuotoiset ja muutenkin samanlaiset keskenään, mikä helpottaa niiden varustelua ja toisaalta siitä johtuvaa kustannusten laskentaa. Näiden lisäksi menetelmässä ehdotettiin käytännettä majoituspalveluiden järjestelyyn, jonka mukaan asiakkaiden pedit tulisi laittaa kuntoon ja siivota tilat käytön jälkeen ennen seuraavaa kalastusmatkaa esimerkiksi edellisenä iltana, niin ei tarvitsisi tulla tuotetun kalastusmatkan jälkeen asiakkaiden lähdettyä takaisin huvilalle valmistelemaan. Näin toimimalla säästettäisiin aikaa ja matkakuluja ja lisäksi yrittäjän olisi helppo olla aamulla valmiiksi huvilalla asiakkaiden saapuessa, niin ei tarvitsisi herätä aikaisemmin ja käyttää aikaa matkustamiseen. Lisäksi ehdotettiin, että tontille tulisi ulkopalju ja sen käytöstä veloitettaisiin erikseen, koska sen käyttäminen vie paljon sähköä ja aiheuttaa lisäkustannuksia. Nämä kaikki aiotaan ottaa käyttöön majoituspalveluiden tuotannossa.

Ensimmäisenä vuokrauspalveluiden ideoinnissa tuli esille, että huvilan vuokrausta tulisi edistää tekemällä siitä ilmoituksia loma-asuntojen välitysjärjestäjäihin. Tämän lisäksi markkinointia tulisi edistää hakukonemarkkinoinnilla samalla, kun sitä käytetään yritys X:n kalastusmatkojen myynnin edistämiseen. Lisäksi yritys X:n www-sivuille tulisi luoda esittely huvilasta ja kertoa sen vuokrausmahdollisuudesta. Aivoriihessä nousi esille myös omien palvelupakettien muovaaminen yksityisille ja yrityksille, mikä on ihan järkevä idea, mutta sen toteutamisajankohta voisi olla joskus myöhemmin toiminnan jo alettua. Myös pelkästään majoitusrakennuksen vuokraaminen esimerkiksi kalastus/metsästysretkillä majoittumiseen olisi mahdollista, mutta ensisijaisesti toivotaan tuottoa koko huvilasta, joten sitä ideaa ei toteuteta.

Sen sijaan huvilan vuokraaminen toisille oppaille heidän asiakkaiden majoittamiseksi siellä kalastuskauden aikana toisi hyvin tuottoa yritys X:lle. Vuokraaminen tapahtuisi tietenkin silloin, kun yritys X:llä itsellään ei ole majoitustarvetta. Opaskollegoille tulisi räätälöidä majoittamisesta oma hinta, jonka johdosta huvilan käyttö majoitusmuotona olisi heille houkuttava vaihtoehto. Tämän lisäksi huvilaa voitaisiin vuokrata juhlapaikaksi. Kesäkauden ulkopuolella sitä voitaisiin markkinoida juhlapaikkana, jolloin sille saataisiin enemmän käyttöä muinakin ajankohtina. Sinne voisivat esimerkiksi pääkaupunkiseutulaiset tulla viettämään häitään tai muita merkkipäiviä ja se voisi toimia myös yrityksille virkistymispäivien vietto paikkana. Soutuveneiden ja kanoottien vuokraus on sinänsä ihan hyvä idea, mutta niiden hankkimista ja lisäämistä huvilan varustukseen pohditaan toiminnan alkamisen jälkeen uudestaan. Esimerkiksi voidaan tuottaa kysely huvilaa vuokranneilta asiakkailta olisivatko he kiinnostuneita veneiden vuokrauksesta, jonka pohjalta päätös tehdään.

Cateringpalveluiden järjestämistä koskevassa aivoriihessä nousi esille ensin ideat siitä, kuinka ja kuka cateringpalvelua hoitaisi. Ehdotettiin, että yritys X:ään palkattaisiin cateringvastaava, joka hoitaisi kaikki cateringpalvelut: venelounaiden teon mukaan kalastusmatkalle otettaviksi, illallisten valmistuksen, tarjoilun sekä siivoamisen, sekä aamupalan valmistamisen. Palveluiden ostamista ulkopuoliselta cateringyritykseltä ja yrittäjän osaamisen hyödyntämistä ehdotettiin myös. Pohdinnan jälkeen tultiin siihen tulokseen, että venelounaiden ollessa niin hyväkattaiset ja suhteellisen helpot valmistaa, ei ole kannattavaa palkata ketään niitä tekemään tai ostaa palvelua ulkopuoliselta palveluntarjoajalta, kun yrittäjä voi itse valmistaa ja pakata ne mukaan otettaviksi kotonaan tai huvilalla edellisiltana, ja näin säästää merkittävästi kustannuksissa. Ideoinnissa esitettiin myös, että tarjottavia lounasvaihtoehtoja olisi monta eritasoista ja -hintaista. Yrittäjän kokemuksella on kuitenkin helpompaa pitäytyä kahdessa vaihtoehdossa, jotka ovat myös olleet asiakkaiden suosiossa.

Illalliseen liittyen ideoitiin erilaisten teemaillallisten järjestämistä, sekä ehdotettiin, että tarjolla olisi vain kolmen ruokalajin menuja. Kun illallistarjoilu ostetaan ulkopuoliselta cateringyritykseltä, ei yritys X voi aina vaikuttaa täysin tarjottaviin ruokiin, josta johtuen teemaillallisten tarjoaminen olisi haastavaa, joten sitä ei tulla sisällyttämään cateringpalveluiden valikoimaan. Saaliskaloista ruoan valmistaminen ja kalanvalmistuskurssi todettiin taas hyväksi ideaksi, mutta niiden toteuttamiseksi tulisi yritys X:n ostaa palvelu ulkopuoliselta yritykseltä ja sopia sen käytänteistä ja kustannuksista erikseen. Tätäkin ideaa tullaan tarkastelemaan uudestaan, kun kehitettäviä palveluita aletaan tuottaa käytännössä. Mitä anniskelu-oikeuksien hankkimisesta yritys X:ään tulee, on se kannattamaton idea hintansa ja haastavan prosessinsa vuoksi. Alkoholin myynnin volyymi tulisi olla todella suurta, jotta olisi järkevää hakea ja ylläpitää anniskelu-oikeuksia. Sen sijaan asiakkaat voivat itse tuoda huvilaan alkoholijuomia omaan käyttöönsä ja cateringpalvelun työntekijät voivat niitä tarjoilla, mutta eivät itse voi anniskella.

Aamiaista koskeva idea oli, että se valmistettaisiin valmiiksi edellispäivänä ja säilöttäisiin asiakkaiden aamulla itse otettavaksi, niin säästettäisiin kustannuksia, kun ei tarvitsisi erikseen tulla aamulla tarjoilemaan asiakkaille aamiaista. Aamiaisen venelounaiden lisäksi tulee valmistamaan yrittäjä kustannussyistä ja sen helppouden vuoksi. Lisäksi aivoriihessä nousi esiin tärkeä seikka siitä, että huvilan varusteisiin tulisi kuulua astiasto sen majoituskapasiteetille, sekä tarjoiluastiat ja keittiövälineet, niin mitään niistä ei tarvitse vuokrata cateringpalveluiden oston yhteydessä.

Huvilan hyödynnettävyyden parantamiseksi sinne ideoitiin hankittavaksi tiettyjä varusteita, kuten jo mainittu ulkopalju ja heti valmis -kiuas saunan lämmittämisen nopeuttamiseen. Sen johdosta saunaa ei tarvitsisi lämmittää etukäteen ennen asiakkaiden saapumista kalastusmat-

kalta huvilalle tai asiakkaiden odotella saunan lämpenemistä huvilalla, kun yrittäjä voi laittaa kalastusopastuksen jälkeen kyseisen kiukaan päälle, niin sauna on heti käytettävissä. Lisäksi huvilaan ehdotettiin asennettavaksi varaava takka tunnelman luomiseksi, mutta myös lämmityskustannusten pienentämiseksi varsinkin kylmempinä vuodenaikoina. Tämä päätettiin toteuttaa edellisten argumenttien perusteella. Sen sijaan trampoliinia tai kanootteja huvilaan ei näillä näkymin ole vielä tulossa. Päätöstä perustellaan sillä, ettei kertahankintamenoa ole järkevää kasvattaa vastaavilla hankinnoilla, kun projekti kuitenkin halutaan toteuttaa mahdollisimman kannattavasti.

Lisäksi huvilaan tahdottiin kokousmahdollisuus ja sen mahdollistava välineistö, kuten heijastuskangas, videotykki ja fläppitaulu. Yritysassiakkaiden majoituksessa tai vuokratessa huvilaan, on heille usein tarve pitää neuvotteluja, kokouksia tai muita tiedonantoja, ja siksi sen mahdollisuuden sisällyttäminen huvilan ominaisuuksiin nähtiin tärkeänä. Lisäksi aivoriihellä selvisi, että huvilan vuokrauksen mahdollistamiseksi huvilaan tarvitaan lukollisia säilytystiloja ja kaappeja muussa palveluntuotannossa tarvittavien ja yrittäjän henkilökohtaisten varusteiden ja tavaroiden säilyttämiseen. Näin ne eivät ole vuokralaisten saatavilla tai niitä ei tarvitse viedä pois vuokrauksen ajaksi. Lisäksi jääkaappiin tarvitaan lukollinen osio, jossa voidaan niinkään säilyttää asiakkaille tarkoitettomia elintarvikkeita.

4.3.2.2 Palvelupolut asiakkaiden prosessien selvittäjinä

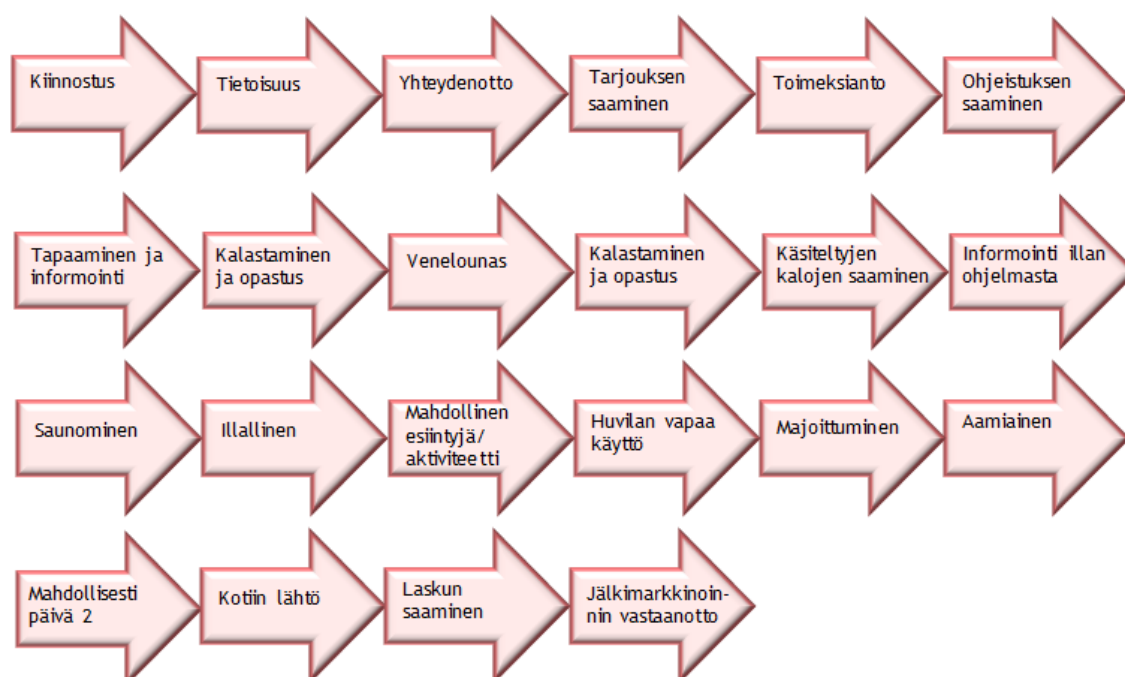
Koska asiakaslähtöisyys on tärkeää jokaisessa palvelussa, tulee palveluiden kehittämiseksi ottaa asiakkaan näkökulma huomioon. Asiakkaan palvelun kuluttamisen prosessi eroaa palvelun tuottamisen prosessista. Tässä luvussa selvitetään asiakkaan prosessien kulkua asiakkaiden kulkemien palvelupolkujen avulla, jotka luodaan palvelukohtaisesti eri palveluprosesseille.

Palvelu on prosessi, joka muodostuu useista toisiaan seuraavista osista, palvelutuokioista. Näin ollen palvelun kuluttaminen voidaan sijoittaa aika-akselille. Palvelupolku kuvaa palvelukokonaisuuden sisältäen asiakkaan kulun ja kokemukset palvelun aika-akselilla. Se kuvataan tarkoituksenmukaisesti vaiheittain, usein palvelutuokioittain, jotta sitä voidaan analysoida. Palvelutuokiot itsessään sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä, joiden kautta asiakas on kontaktissa palveluun. Kontaktipisteitä ovat kaikki asiakkaan aistimat ärsykkeet, kuten ihmiset, ympäristö, tilat, esineet ja toimintatavat. (Koivisto 2007,67; Tuulaniemi 2011, 78.)

Sekä palvelun suunniteltu tuotantoprosessi että asiakkaan omat valinnat vaikuttavat palvelupolun kulkuun. Asiakkaat kulkevat tuotantoprosessin läpi muodostaen yksilöllisen reitin, sillä reittien muodostumiseen vaikuttaa mahdollisuus tehdä asioita usealla eri tavalla ja lisäksi palveluntarjoaja voi antaa asiakkaalle useita vaihtoehtoisia tapoja tai kanavia kuluttaa palveluprosessin tiettyä vaihetta. Kaikista tavoista muodostuu asiakkaalle erilainen palvelupolun

osa. Palvelun kuvaamisessa pyritään muodostamaan yleisimmät vaihtoehdot palvelupoluista suunnittelun pohjaksi. (Koivisto 2007,67; Tuulaniemi 2011, 78.)

Yritys X:n palveluiden tuottamista palvelutarjooman laajentamisen jälkeen havainnollistamaan on luotu palvelupolut, joista selviää miten yleisimmin asiakkaiden palvelupolut tulevat kulkemaan. Omat palvelupolut on laadittu sekä kalastusmatkalle tulevalle, että mökkiä vuokraavalle asiakkaalle. Palvelupolut ovat nähtävissä kuvioissa 20 ja 21. Niissä palvelutuokiot on yksinkertaistettu ja ne sisältävät todellisuudessa useita vaihtoehtoisia tapoja ja kanavia kulluttaa palveluprosessin osia.



Kuvio 20: Kalastusmatkan palvelupolku

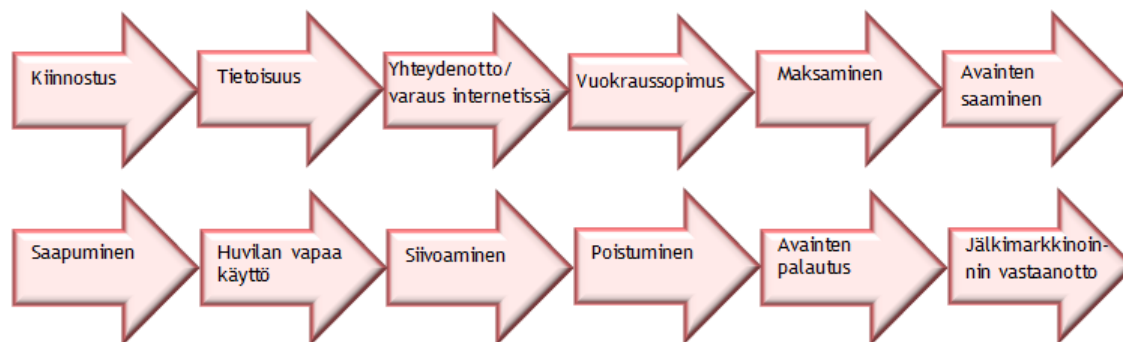
Kalastusmatkalla asiakkaana on monesti jokin yritys ja kyseessä on asiakastapaaminen, jolloin asiakasyritys tuo oman asiakkaansa kalastusmatkalle, tai sitten palvelua käyttää yrityksen oma henkilökunta, mutta asiakkaana voi olla myös yksityinen henkilö. Asiakkaan kokonaismatkailutuotteen palvelupolku lähtee liikkeelle kiinnostuksen heräämisestä, jonka voi synnyttää esimerkiksi saatu suoramarkkinointikirje, jokin muu markkinointitoimenpide, suosittelut ”puskaradiossa” tai ihan ilman markkinointia syntynyt halu kokeilla kalastusopastuspalvelua. Sitä seuraa lisätiedon hankinta ja tietoisuus palvelusta, johon helpoin ja paras keino on vierailu yritys X:n www-sivuilla. Asiakas voi ottaa yhteyttä joko internetissä samaisilla kotisivuilla, sähköpostilla tai soittamalla, jonka jälkeen asiakas saa yritykseltä asiakkaan toivomusten mukaan räätälöidyn tarjouksen palvelupaketista. Jos asiakas on tyytyväinen tarjoukseen, tekee hän toimeksiannon ja kalastusmatkan ajankohta lyödään lukkoon. Ajankohdan lähestyessä asiakas saa yritys X:n yrittäjältä ohjeistuksen kuinka valmistautua kalastusmatkaan. Asiakas

saa tietoa muun muassa sopivasta vaatetuksesta ja hänelle tiedotetaan tarkempi kokoontumisaika ja -paikka sekä ajo-ohjeet paikalle.

Kalastusmatkapäivän koittaessa koko asiakasryhmän kokoontuessa yritys X:n kalastusopas eli yrittäjä informoi asiakkaita päivän ohjelmasta, turvallisista toimintatavoista, kestävien periaatteiden mukaisista kalastustavoista ja muista tarvittavista asioista sekä antaa kaikille tarvittavat varusteet, kuten kalastushaalarit ja pelastusliivit, ennen veneeseen menoa. Jos asiakasryhmä on suuri, on asiakkaiden kalastusopastusta toteuttamassa yritys X:n kollega tai pari omilla veneillään riippuen asiakasryhmän suuruudesta. Vesille lähdön jälkeen asiakkaat saavat oppaalta opastusta kalastuksessa, heidän kanssaan käydään läpi kalastustekniikoita ja kerrotaan samalla paikkoihin ja kokemuksiin liittyviä tarinoita viihdytysmielessä. Päivän aikana syödään lounas joko veneessä tai jollain grillauspaikalla rannassa, jonka jälkeen kalastusopastus jatkuu. Kalastuksen päätyttyä asiakkaat saavat oppaan suomustamat ja fileoimat saaliskalat mukaan otettaviksi. Yritys X on asettanut saaliskalakohtaiset ylärajat kotiin vietäville kaloille asiakasta kohden ja loput kalastetut kalat tulee vapauttaa vahingoittumattomina takaisin mereen.

Kalastusmatka voidaan päättää rantaan tuloon, mutta jos toimeksiantoon kuuluu myös yöpyminen, asiakkaat saavat informoinnin illan tulevasta ohjelmasta tässä vaiheessa. Siihen kuuluu yleensä ensin saunominen päärakennuksen saunassa, jonka jälkeen on asiakkaiden toiveiden mukainen illallinen päärakennuksessa. Illallisen jälkeen on vuorossa esitys tai aktiviteetti, jos asiakas on sellaisen tilannut. Yritys X voi tilata toisilta palveluntarjoajilta paikalle halutun esiintyjän tai henkilön ohjaamaan jotain aktiviteettiä, kuten esimerkiksi viini- tai suklaatastingia.

Illalla huvila on asiakkaiden vapaassa käytössä. Asiakkaat yöpyvät majoitusrakennuksen huoneissa, joista jokaisessa mahtuu majoittumaan kaksi henkilöä. Aamuksi asiakkaille tarjoillaan vielä aamiainen heidän niin halutessa. Jos asiakas on tilannut kaksi kalastuspäivää, lähdetään aamulla uudestaan oppaan johdossa kalaan ja kutakuinkin samat asiakkaan prosessin osat toistuvat. Matkan päätteeksi asiakkaat saavat yritys X:n oppaalta kiitokset matkasta ja lähtevät kotiin. Myöhemmin tilannutta asiakasta muistetaan jälkimarkkinoinnilla, joka käsittää soiton, jossa varmistetaan matkan onnistuneisuus. Tämän jälkeen asiakas saa laskun ja lisäksi myöhemmin tulee sähköpostilla kalastusmatkatarjous.



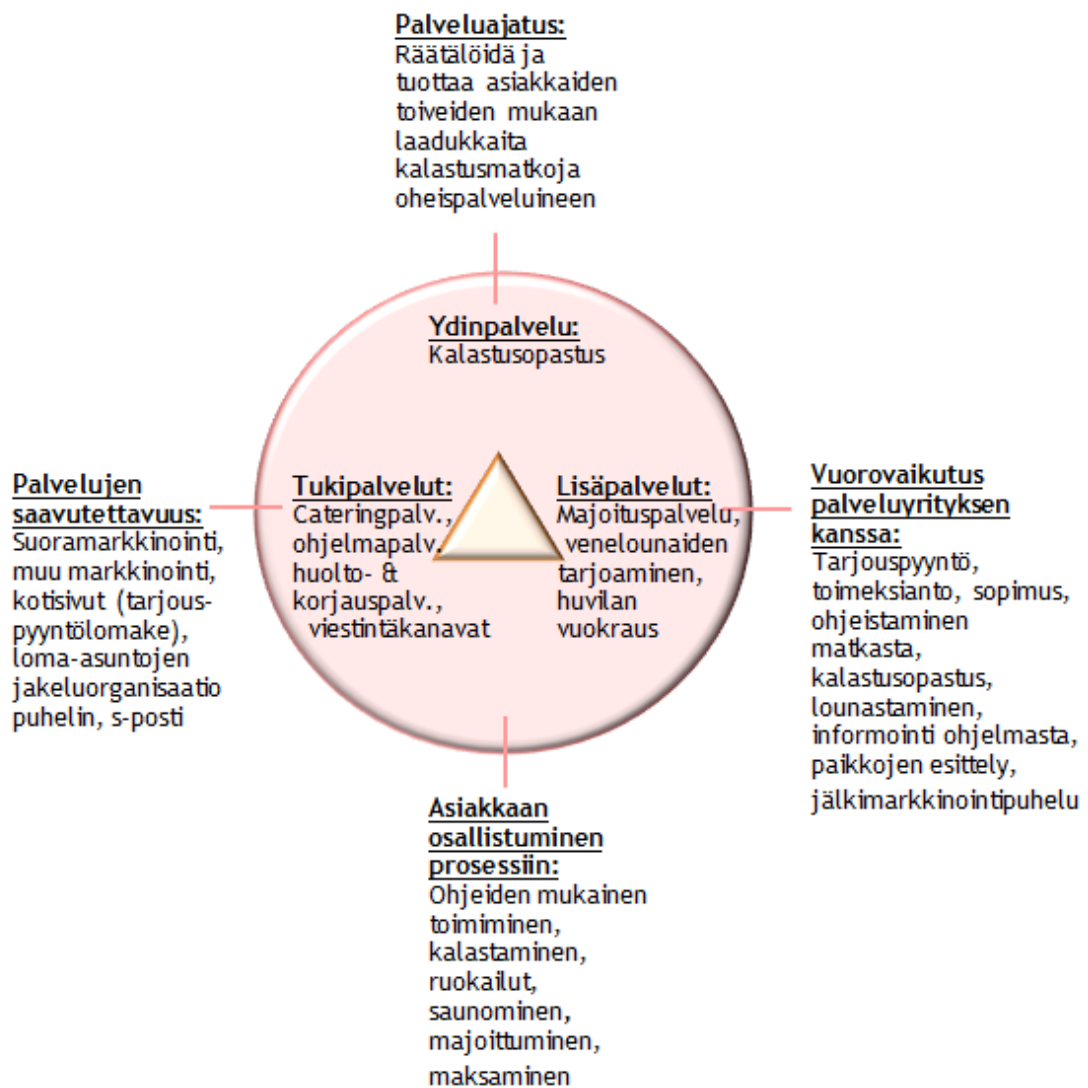
Kuvio 21: Huvilan vuokrauksen palvelupolku

Kuviossa 21 yritys X:n toimitilan eli huvilan vuokrauksen asiakkaan kokema palvelupolku alkaa myös kiinnostuksesta, joka kohdistuu toimitilan eli huvilan vuokraamiseen. Se ei välttämättä ole saanut alkuansa markkinointitoimenpiteiden johdosta, vaan juontaa juurensa asiakkaan henkilökohtaisiin haluihin ja tarpeisiin vuokrata huvila käyttöönsä. Tietoiseksi kyseessä olevan huvilan olemassa olost ja sen ominaisuuksista asiakas pääsee internetissä yritys X:n kotisivuilla tai todennäköisemmin jonkin loma-asuntojen jakeluorganisaation kautta, minkä lisäksi huvila on. Asiakas voi varata huvilan suoraan internetistä tai soittaa yritys X:n yrittäjälle, jolloin vuokrauksesta ja sen ajankohdasta sovitaan suullisesti. Maksu voidaan suorittaa vuokrauksen yhteydessä internetissä, ennen avainten saamista yrittäjän sähköpostilla lähettämien tilitietojen avulla tai käteisellä avaimien luovutuksen yhteydessä.

Asiakkaan saavuttua huvilaan, se on asiakkaan vapaassa käytössä ennalta sovitun ajan. Ajan päättyessä tulee asiakkaan siivota jälkensä. Jos tilat jäävät sotkuisiksi, veloittaa yritys X siivouksesta erikseen. Poistuttuaan huvilalta asiakas palauttaa avaimet yritys X:lle. Palvelun käytön jälkeen asiakas saa yritys X:ltä jälkimarkkinointina tyytyväisyyskyselyn ja tarjouksen, jolla saa -10% pois hinnasta, kun käyttää palvelua uudestaan kolmen kuukauden sisällä.

4.3.2.3 Uudistetun palvelutarjooman määrittäminen

Palvelutarjooman laajentaminen tuo mukanaan kokonaan uuden palveluprosessin, huvilan vuokraamisen, sekä olemassa olevaan kalastusmatkan palveluprosessiin uusia lisäpalveluja, joilla korvataan vanhoja tukipalveluita. Yritys X kokoaa edelleen asiakkailleen palvelupaketit, joihin kuuluu samat elementit kuin aikaisemminkin, mutta nyt yritys X:n on tuotettava palvelut itse. Yritys X:n uusina lisäpalveluina ovat siis huvilan vuokraaminen, kalastusmatkojen asiakkaiden majoittaminen sekä heidän ruokailun mahdollistaminen. Kuvio 22 havainnollistaa yritys X:n laajennettua palvelutarjoomaa.



Kuvio 22: Yritys X:n palvelutarjoama

Kuviosta selviää yritys X:n palveluajatus, joka on lyhyesti räätälöidä ja tuottaa asiakkailleen laadukkaita kalastusmatkoja oheispalveluineen. Se pitää lisäksi sisällään kaikki kuviossa esitetyt palvelut ja niiden prosessit, palveluiden saavutettavuuden, asiakkaiden osallistumisen prosesseihin ja vuorovaikutustilanteet yritys X:n kanssa. Yritys X:n ydinpalvelu on edelleen kalastusopastus, jonka lisäksi se tuottaa itse lisäpalveluina majoituspalveluita, tarjoaa venelounaita ja harjoittaa lisäksi erillistä huvilan vuokraustoimintaa. Tukipalveluina yritys X käyttää ulkopuolisten palveluntarjoajien cateringpalveluja, tarvittaessa ohjelmapalveluita sekä huolto- ja korjauspalveluita. Lisäksi viestintäkanavat ovat yritys X:lle tukipalveluiden roolissa.

Yritys X:n ydinpalvelu pysyy samanlaisena kuin ennenkin. Sen sijaan uusien lisäpalveluiden, kuten majoituspalveluiden ja huvilan vuokrauksen toteuttaminen vaatii niiden tuottamisen tarkempaa määrittelyä, aikaisemmissa luvuissa tehdyn määrittelyn lisäksi. Ensimmäinen asia,

joka määrittää majoituspalveluiden tuottamista on se, että niitä tuotetaan majoitus- ja ravitsemistoimintaa koskevan lain (308/2006) mahdollistavissa rajoissa. Sen mukaisesti yrittäjän on tehtävä jokaisesta matkustajasta matkustajan allekirjoittama matkustajailmoitus ja yritys X:n tulee pitää matkustajista matkustajarekisteriä. Laki koskee myös huvilan vuokraamistointa. Lisäksi yritys X:n tulee toiminnassaan huomioida kuluttajansuojalaki, tuoteturvallisuus- ja elintarvikelaki. Tämän lisäksi yrittäjä toimii majoitustilan vastaavana hoitajana ja valvoo, että kaikki toiminta on lainmukaista. Palvelutarjoomaa määrittää myös se, että huvila tulee olemaan kesällä vain viikkovuokrauksessa. Syksyllä ja keväällä huvilaa voidaan vuokrata päiväksi tai viikonlopuksi.

Yritys X:n palvelut on mahdollista saavuttaa suoramarkkinoinnin ja muiden markkinointitoimenpiteiden, kuten yrittäjän laatimien kalastusartikkelien, hakukonemarkkinoinnin ja matkailu- ja kalastus-alan messuilla näytteilleasettajana ja esiintyjänä olemisen johdosta. Lisäksi huvilan vuokrauksen edistämiseen ilmoitetaan huvilan vuokrausmahdollisuudesta loma-asuntojen jakeluorganisaatiossa. Huvilaa tullaan markkinoimaan myös juhlien ja tapahtumien järjestämispaikkana. Käytännössä yhteydenotot voi tehdä puhelimitse, sähköpostilla tai yritys X:n [www-sivuilla](#) tehtävän tarjouspyyntölomakkeella.

Vuorovaikutus yritys X:n kanssa tapahtuu asiakkaan lähettäessä tarjouspyynnön ja sitä seuraavassa toimeksiannossa ja sopimuksen tekemisessä. Vuorovaikutusta esiintyy kun yrittäjä ohjeistaa matkalle varustautumisessa, paikanpäälle löytämisessä ja matkan sisällöstä ja asiakas osallistuu myös prosessiin toimimalla ohjeistuksen mukaan. Kalastusopastus ja lounastaminen ovat myös vuorovaikutustilanteita, joihin asiakas osallistuu. Yrittäjän suorittamassa paikkojen esittelyssä hän on vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa ja lisäksi jälkimarkkinointipuhelu on tärkeä vuorovaikutustilanne, jonka kautta yritys X saa suoraa tietoa asiakkaaltaan, jota voi hyödyntää palveluiden kehittämisessä.

Palveluajatuksen myötä selviää myös uusia resurssitarpeita, joita yritys X tulee uudessa palvelutarjoomassaan tarvitsemaan olemassa olevien resurssien lisäksi. Niitä selviää, kun tutkitaan yritys X:ään kehitettyjä palveluita ja niiden tuottamista. Yritys X:n sidosryhmäverkosto on kattava, mutta varsinkin huvilan sujuvan käytön takaamiseksi tarvitaan uusia toimijoita. Esimerkiksi huvilaan tulee tehdä sähkösopimus ja jätehuollon järjestämiseen tarvitaan paikallinen yritys, jonka roskien keruupisteisiin voi viedä syntyvät jätteet ja jokin palveluntarjoaja tyhjentämään rakennuskokonaisuudessa syntyvät jätevedet. Lisäksi yritys X:n tulee hankkia mahdollisesti joku paikallinen henkilö talveksi auraamaan huvilan edustaa. Näiden lisäksi saatetaan tarvita joitakin huolto- ja korjaustoimenpiteitä, joihin yrittäjällä ei itsellään ole valmiuksia. Ne tullaan tilaamaan ulkopuolisilta palveluntarjoajilta.

4.3.2.4 Benchmarking osana hinnoittelua

Päätettyjen palveluiden hinnoittelemiseksi haluttiin tarkastella markkinoilla olevien vastaavanlaisten palveluiden hinnoittelua, jotta palveluiden hinnat saataisiin määritettyä sopiviksi markkinoita, mutta myös yritys X:ää ajatellen. Kilpailijoiden ja muiden palveluntarjoajien hintojen selvittämiseksi päätettiin käyttää benchmarking-menetelmää. Benchmarking-pohjaisella hinnoittelulla haluttiin saavuttaa kilpailukykyiset, mutta hyväkatteiset hinnat, jotta saadaan toiminnasta kannattavaa palvelutuotantomäärien että hintojen suhteen.

Benchmarking on kehittämistyön menetelmä, jolla luodaan palvelumuotoiluymmärrystä. Se on tärkeä työkalu olemassa olevien organisaatioiden tarjoaman ja toiminnan tutkimisessa. Benchmarking-menetelmällä on tarkoitus tutkia sellaisia palveluntarjoajia, joilla on samanlaisia piirteitä kuin kehitettävällä palvelulla. Siinä vertaillaan omaa yritystä esimerkiksi kilpailijoihin, toisten toimialojen organisaatioihin, oman yrityksen muihin osastoihin tai toimialan tilastollisiin keskiarvoihin ja standardeihin. Menetelmällä tutkitaan vertailukohdetta ja sen menestystekijät yritetään selvittää, minkä jälkeen kehityskohde voi omaksua hyväksi havaitut toimintatavat. (Ojasalo ym. 2009, 163; Moritz 2005, 53; 127; 186.)

Benchmarking vaatii huolellista suunnittelua ja valmistautumista, varsinkin kehittämiskohde tulee määritellä tarkasti. Sen jälkeen etsitään vertailukumppani, jolta mahdollisesti halutaan ottaa oppia kyseisessä asiassa. Benchmarkingia voidaan toteuttaa esimerkiksi tutustumiskäynnin, kun halutaan kerätä tietoa, miten yritys toimii. Benchmarkingissa havainnoitavat ja kysyttävät asiat on hyvä olla tarkkaan listattuna. Tuloksia tarkastellaan kriittisesti ja niitä sovelletaan omaan yritykseen. Kaikki ei ole suoraan omaksuttavissa omaan yritykseen, esimerkiksi liian suurten organisaatiokulttuurien erojen vuoksi. Vertaileminen ja yleinen tietoisuus muista alan yrityksistä auttaa suhteuttamaan oman yrityksen toiminnan koko toimialan kenttään ja kiihdyttää kehittämishalukkuutta. Toiminnan laillisuus kannattaa varmistaa sekä sopia tietojen salassapidosta. (Ojasalo ym. 2009, 163-164.)

Benchmarkingia käytettiin yritys X:n palvelutarjoaman laajentamiseksi kehitettävien palveluiden hinnoittelemiseksi. Hinnoiteltavat palvelut ovat kalastusmatkojen yhteydessä tarjottava majoittamis- ja cateringpalvelu sekä kalastusmatkakausien välillä tarjottava huvilan vuokrauspalvelu. Majoituspalveluista benchmarkattiin yritys X:n entuudestaan käyttämiä palveluntarjoajia, jotka sijoittuvat kalastusmatkojen tuottamisalueelle. Benchmarkattuja kohteita olivat Westerby Gård Inkoossa, Villa Ida Bromarvissa, Rönnsin mökit ja kokoustilat Loviisassa, Tammisaaren kaupungin hotelli, Gullö Gård Tammisaaressa, Ylöstalon matkailutila Särkisalossa ja Hotel Regatta Hangossa. Cateringpalveluiden hinnoittelun avuksi benchmarkingilla selvitettiin cateringpalveluiden yleistä hintatasoa ja eri palveluntarjoajien vaihtoehtoja. Yritys X:n cateringpalvelun hinnanmäärittelyyn hyödynnettiin lisäksi jo olemassa olevaa yritys X:n hin-

noittelua. Huvilan vuokrauspalvelun hinnoittelun määrittämiseksi benchmarkattiin myös yritys X:n aikaisemmin käyttämien majoituspalveluntarjoajien hinnoittelua pitempiaikaiselle vuokraamiselle, kuten viikonlopulle ja viikolle. Lisäksi benchmarkingia kohdistettiin internetissä oleviin loma-asuntojen välitysorganisaatioissa vuokrattavina oleviin huvilakohteisiin. Benchmarkingin tulokset ja sen pohjalta päätetyt hinnat käydään läpi palvelu kerrallaan edellä esitetyssä järjestyksessä.

Majoituspalveluiden benchmarkkauksessa selvitettiin tarjottavien majoitustilojen taso, hinta ja lisäpalvelut palveluntarjoajittain. Sen perusteella huomattiin, että tutkitun alueen majoituspalveluntarjoajat pyytävät hyvin erilaisia hintoja erilaisin perustein majoituspalveluistaan. Benchmarkatut majoitustilat eroavat myös toisistaan paljon. Edullisin mökkimajoitus oli mukavuuksiltaan suhteellisen alkeellinen sisältäen pari huonetta, saunan ja juoksevan veden, ja maksoi neljältä hengeltä 150 euroa (sis. ALV) yöltä. Kallein oli edustushuvila, josta pyydettiin 1200 euroa (sis. ALV) yöltä. Se sisälsi paljon mukavuuksia, oli kodikkaasti viimeistelty ja siellä oli muun muassa hyvin varusteltu keittiö, iso sauna ja ulkopalju. Niiden lisäksi majoituspaikassa oli kokous- ja cateringpalvelumahdollisuus. Sijainti tällaisissa edustushuviloissa on monesti meren rannalla. Näiden ääripäiden, joiden hintaero on 1050 euroa, väliin mahtuu monenlaista muutakin majoituksen muotoja.

Joissain kohteissa, kuten Westerby Gårdissa Inkoossa tarjotaan majoituksen ja kolmen ruokalajin illallisen yhdistelmää hintaan 100-130€/hlö sisältäen arvonlisäveron. Lisäksi monet palveluntarjoajat veloittavat majoitukseen kuuluvista osista erikseen, kuten lakanoista ja pedatuista sängyistä, pyyhkeistä ja loppusiivouksesta. Esimerkiksi Rönnäsin mökit ja kokoustilat veloittaa pienimmästä 49m² mökistä, jossa on 6 vuodepaikkaa, 205-235 euroa (sis. ALV) yöltä kesän ajankohdasta riippuen. Siihen tekee lisähintaa pakollinen loppusiivous, joka maksaa 75 euroa (sis. ALV). Suurin 230m²:n mökki, jossa on 16 varsinaista vuodepaikkaa ja kaksi lisävuodetta, maksaa taas kesäkausiin 655-715 euroa (sis. ALV) yöltä ja sen loppusiivous maksaa 155 euroa (sis. ALV). Jos kumpaan tahansa kohteeseen haluaa lakanat pedattuna, maksaa se 21€/hlö (sis. ALV) ja pelkkä lakanasetti paikan päälle vietynä 16€/hlö (sis. ALV). Lisäksi kummassakin kohteessa pyyhe maksaa 4€/hlö (sis. ALV). Myös kyseiset hinnat vaihtelivat palveluntarjoajittain.

Lisäksi monissa Rönnäsin mökeissä on kokousmahdollisuus ja siellä tarjotaan lisäpalveluina kalastus-, ohjelma- ja ateriapalveluita. Liinavaatteiden ja pyyhkeiden lisäksi monissa paikoissa veloitetaan saunan käytöstä erikseen. Saunatiloja vuokrataan muun muassa Tammisaaren kaupunginhotellissa hintaan 50€/h (sis. ALV), Gullö Gårdissa hintaan 200€/2h (sis. ALV) ja Rönnäsin mökit ja kokoustiloissa saunan ja takkahuoneen yhdistelmästä saa maksaa 300€/4h (sis. ALV) kuudelta hengeltä. Lisähenkilöistä veloitetaan erikseen 35€ (sis. ALV).

Benchmarkingin avulla huomasi, että monesti majoitustilan hinnan ollessa kiinteä, henkilömäärästä riippumaton ja suhteellisen korkea, siihen sisältyy yleensä lakanat, pyyhkeet sekä loppusiivous. Näin on varsinkin korkeatasoisissa majoituspaikoissa. Vähemmällä mukavuuksilla varustetuista majoituspaikoista veloitetaan tutkitulla alueella kiinteän mökkihinnan lisäksi lisämukavuuksista ja -palveluista. Lisäksi muutamien palveluntarjoajien hinnat ovat majoittajakohtaisia. Ne vaihtelevat Hangon Regatta hotellin 100€/yö (sis. ALV) kahdelta hengeltä Gullö Gårdin 130€/yö(sis. ALV) henkilöltä. Regatassa huoneeseen tosin mahtuu vain kaksi henkeä, kun Gullö Gårdissa majoitustiloilla on paljon suurempi kapasiteetti.

Yritys X:n huvilan majoituspalvelun hinnoittelussa on otettu huomioon huvilan majoituskapasiteetti, varustelutaso, sijainti sekä tarjottavat lisäpalvelut. Huvila vastaa kooltaan majoitusrakennus mukaan luettuna Rönnsin mökit ja kokoustilojen suurinta mökkiä. Siellä on sauna sekä kokoustilat ja -välineistö asiakkaiden käytettävissä. Lisäksi huvilaan tarjotaan cateringpalvelua. Benchmarkkauksen ja yrittäjän kokemuksen perusteella kokonaishinnaksi päätettiin 690 euroa (sis. ALV). Hinta sisältää loppusiivouksen, pedatut sängyt ja pyyhkeet. Hintaan päädyttiin, jotta hinta olisi sopiva myös kun majoituskapasiteetti ei tule täyteen, mutta ei liian matala majoituskapasiteetin täytyessä. Lisäksi yhdelle veneelliselle asiakasryhmälle, eli kun asiakkaita on neljä tai alle, yritys X antaa alennuksen majoituspalveluiden hinnassa. Tällöin hinnaksi tulee 490 euroa (sis. ALV) yöltä. Lisäksi paljon käytöstä veloitetaan erikseen 125 euroa (sis. ALV).

Huvilan vuokrauspalvelun hinnoittelua varten benchmarkingilla tarkasteltiin suurinta Rönnsin mökkikylässä sijaitsevaa huvila Joutsenta, sekä yksityisen vuokraajan omistamaa Inkoossa sijaitsevaa 16 majoituspaikkaista huvilaa. Lisäksi tutkittiin Ylöstalon matkailutilan mökkejä. Ne valittiin kokonsa ja sijaintinsa puolesta benchmarkattaviksi kohteiksi. Niissä tarkasteltiin varustelutasoa, mukavuuksia ja lisäpalveluita hinnan ohella.

Huvila Joutsenen majoituskapasiteetti on 16 henkilöä ja lisäksi sinne saa kaksi lisävuodetta. Se on huvinvarusteltu huvila, joka se sijaitsee 60 metrin päässä rantaviivasta. Sen varusteisiin ja mukavuuksiin kuuluu muun muassa keittiön kaikki kodinkoneet ja keittiötarvikkeet, kuten suuri astiasto, kokousvälineistö sekä muita kodinkoneita ja laitteita, kuten pyykinpesukone, kuivauskaappi ja hiustenkuivain. Lisäksi huvilasta löytyy Kaksi takkaa ja siellä on kiinteä piha-grilli ja soutuvene asiakkaiden käytettävissä. Kuitenkin sen sisustus ja ulkomuoto ovat vanhahtavia. Huvila joutsenen vuokrauksen viikkohinta on kesäkaudella ajankohdasta riippuen 2750-2860 euroa (sis. ALV).

Inkoossa sijaitsevan yksityisen vuokraajan 220m²:n kokoinen huvila puolestaan vastaa sijainnin ja majoituskapasiteetin lisäksi fasilitteitiltaan hyvin paljon yritys X:n toimeksiannon mukaista huvilaa. Sekin sijaitsee merenrantatontilla, jolla on suuri laitur, ja matkaa sieltä Helsinkiin

on vain 75km. Huvila on kaikilla mukavuuksilla varustettu massiivihirsitalo, joka on valmistunut vuonna 2006. Sen ominaisuuksiin kuuluu koneellinen ilmastointi, lattialämmitys sekä takka. Huvila on hyvin nykyaikainen ja tyylikkäästi viimeistelty. Sen varustelutaso pitää sisällään samaiset asiat kuin Joutsen huvilakin, mutta niiden lisäksi huvilassa on käytettävissä kylpyamme sekä palju. Kylpyammeen lisäksi eroavaisuutena yritys X:n suunnittelemaan huvilaan, benchmarkatussa huvilassa on vielä sähkölämmitteisen saunan lisäksi erillinen puulämmitteinen rantasauna. Kokonaisuus on vuokrattavissa viikoksi hintaan 1250€ (sis. ALV). Viikonloppusiellä maksaa 680€ (sis. ALV) ja sen päivävuokra on 450€ (sis. ALV).

Ylöstalon matkailutilalla Särkisalossa on vuokrattavana kolme suurempaa mökkiä, jotka ovat kaikki kooltaan 108m² ja niiden majoituskapasiteetti on 8 plus 2 lisävuodetta. Ne ovat muutenkin pitkältä samanlaiset keskenään. Mökit sisältävät majoitus- ja asuintilojen lisäksi saunan sekä puku-/pesuhuoneen. Mökeissä on sähköt ja niihin tulee kylmä ja lämmin vesi, mutta niissä on vain sisäkäymälät. Kuitenkin varusteluun kuuluu astian- ja pyykinpesukone, jääkaappi/pakastin, sähköliesi ja muita kodin laitteita. Ulkona on erillinen grillikatos ja omaan rantaan on matkaa 30 metriä. Lisäksi niiden vuokra sisältää soutuveneen. Kesällä kyseiset mökit ovat vain viikkovuokralla, joka kustantaa 920 euroa (sis. ALV). Muina ajankohtina niitä vuokrataan myös viikonlopuiksi, jolloin hinnaksi tulee 450€ (sis. ALV). Mökkeihin ei kuulu liinavaatteita tai pyyhkeitä vuokrahintaan, vaan ne on mahdollista vuokrata, jolloin hintana on 15 euroa henkilöltä. Loppusiivouksesta veloitetaan erikseen alkaen 75 euroa (sis. ALV).

Benchmarkingin pohjalta voidaan todeta, että majoituspalveluita tuottavat yritykset, varsinkin erityisissä mökkikylissä, pyytävät vuokrattavista huviloista ja mökeistä suhteessa niiden kuntoon ja varustelutasoon korkeita hintoja. Sen sijaan yksityisen henkilön vuokraama huvila Inkoossa oli kaikista benchmarkatuista kohteista uusin, parhaiten varusteltu ja lisäksi sen hinta on edullinen verrattuna samankokoisiin ja saman varustelutason omaaviin huviloihin. Yritys X:n huvilan vuokrauksen hinnoittelun päättämisessä on otettu huomioon huvilan koko, majoituskapasiteetti, mukavuudet, varustelutaso, muut ominaisuudet sekä sijainti. Sen hintaa ei nosteta mökkikylien huviloiden tasoiseksi, jotta huvilaa saadaan vuokrattua sille asetetun viikkotavoitteen verran. Viikkovuokrahinnaksi päätettiin kaikki edellä mainitut seikat huomioon ottaen 1300 euroa (sis. ALV) ja viikonloppuvuokraksi 800€ (sis. ALV) ja päivävuokraksi 600€ (sis. ALV). Niihin sisältyy lisäksi liinavaatteet ja pyyhkeet, paljon ja saunan käyttö eikä loppusiivouksesta tarvitse maksaa erikseen, kunhan vuokralainen itse siivoaa jälkensä.

Cateringpalveluiden hinnoittelemiseksi selvitettiin cateringyritysten hinnoittelua, jossa ilmeni, että palveluntarjoajat ovat ennalta laatineet tietyn tyyppisiä menukokonaisuuksia eri tilaisuuksiin, joita he tarjoavat asiakkaille. Ne on hinnoiteltu kiinteällä hinnalla ruokailijaa kohden. Benchmarkingilla haluttiin selvittää varsinkin illallisesta veloitettavia hintoja. Esimerkiksi Rönnäsin mökit ja kokoustilat tarjoaa viittä erilaista kolmen ruokalajin menukokonaisuutta

hintaan 59€/hlö (sis. ALV), mutta he käyttävät itse ulkopuolisen palveluntarjoajan palveluita ja veloittavat asiakkaalta palvelun järjestämisestä lisähintaa. Suoraan cateringyritykseltä tilattaessa hintavertailun mukaan kolmen ruokalajin menun hinta vaihtelee noin 20 euron ja 45 euron (sis. ALV.) välillä. Lisäksi asiakasta laskutetaan á la carte -illallisten tarjoilusta. Esimerkiksi Rönnäsin mökit ja kokoustilat veloittaa siitä 34€/h (sis. ALV) ja Lähicateringin tarjoilijaveloitus on arkisin 30€/h ja iltaisin klo 18 jälkeen 32€/h tarjoilijaa kohden. Yksi tarjoilija riittää 25 asiakasta kohden ja tarjoilun minimiaikana pidetään yleisesti kolmea tuntia.

Yritys X:n on järkevää ostaa cateringpalvelu illallisen kolmen ruokalajin menukokonaisuuden osalta suoraan cateringyritykseltä. Yritys X veloittaa menusta 57 euroa (sis. ALV) asiakasta kohden, olettaen menun maksavan 35 (sis. ALV) euroa ostettuna palveluntarjoajalta. Tämän verran cateringpalvelun ostoon käyttämisen uskotaan takaavan laadukkaat raaka-aineet ja maistuvan ateriakokonaisuuden. Tietenkin laatu vielä tarkastetaan erikseen palveluntarjoajaa päätettäessä. Tämän lisäksi yritys X veloittaa asiakastaan tarjoilusta 35€/h (sis. ALV) olettaen, että saa ostettua tarjoilupalvelut cateringyritykseltä hintaan 32€/h (sis. ALV). Näillä hinnoilla illallinen ja sen tarjoilun hinta sijoittuvat benchmarkattujen hintojen yläpäähän, mutta asiakkaat ovat kokemuksen mukaan valmiita maksamaan laadusta. Hinnoittelu takaa myös katteen jäämisen yritys X:lle palvelun järjestämisestä. Jos cateringyritys laskuttaa ruokien ja tarjoilun lisäksi yritys X:ää muista toimeksiannosta aiheutuneista kustannuksista, laskuttaa yritys X niistä edelleen asiakastaan.

Aamiainen oli lähes poikkeuksetta tarjottu noutopöydästä kaikilla benchmarkatuilla palveluntarjoajilla. Ne olivat tyypiltään pitkälti suomalaisen aamiaisen kaltaisia ja niiden hinnat vaihtelivat 14 eurosta 20 (sis. ALV) euroon asiakkaalta. Yritys X:ssä asiakkaiden tilatessa aamiaisen toimeksiannon yhteydessä, tehdään se valmiiksi asiakkaiden aamulla itse otettavaksi. Aamiaiseen sisältyy myslä, muroja, jogurttia ja maitoa sekä sämpylöitä ja leipää, joiden päälle on levitettä, leikkeleitä, juustoa, tomaattia ja kurkkua. Lisäksi aamiaiseen kuuluu keitettyjä kananmunia ja juomapuolella on tarjolla kahvia, teetä ja tuoremehua. Esimerkiksi Rönnäsin mökit ja kokoustilat on hinnoitellut vastaavanlaisen tarjonnan 15 euroon. Yritys X:ssä aamiaisen hinnaksi tulee kuitenkin 20€ (sis. ALV), joka vastaa 17,55 euron arvonlisäverotonta hintaa. Hinnoittelu perustuu yritys X:n kokemukseen siitä, että yritysasiakkaat, joita suurin osa yritys X:n asiakkaista on, ostavat aamupalan joka tapauksessa hintaan katsomatta. Lisäksi aamiainen on tarjonnaltaan tarpeeksi runsas hintaan nähden.

Venelounaiden hinnat ovat myös kiinteät. Hinnoittelu on tehty yritys X:n jo olemassa olevan hinnoittelun mukaisesti, ja täten hinnat ovat asiakkaille entuudestaan tuttuja. Venelounas1:stä, joka sisältää täytetyn sämpylän, keitettyjä nakkeja, muffinin ja kahvin, laskutetaan asiakkaalta 18€ (alv 0%), mikä merkitsee 20,52 euron arvonlisäverollista hintaa. Venelounas2 sisältää pihvin, salaatin, täytetyn sämpylän, muffinin ja kahvin, ja sen laskutushinta

on 35€ (alv.0%), mikä vastaa 39,90 euron arvonlisäverollista hintaa. Puolen litran virvoitusjuomat ovat erikseen ostettavissa hintaan 3,5€ (alv 0%), jolloin arvonlisäverolliseksi hinnaksi tulee 3,99€. Yrittäjä valmistaa itse venelounaat, joten yritys X saa niistä jäävän katteen. Lisäksi jo kaudelle 2014 yritys X on nostanut opastuspalveluiden hintaansa 695 eurosta (sis. ALV) 725 euroon (sis. ALV), joten se ei aio muuttaa enää sitä palvelutarjooman laajentamisen jälkeen.

4.3.3 Blueprinting palvelukokonaisuuksien yhteen kokoajana

Koko palvelutarjooman sisältämien palveluiden ja niiden prosessien yhteyksien osoittamiseksi sekä havainnollistamiseksi haluttiin käyttää jotain visuaalista menetelmää, joka kuvaa tuotantoprosessit kokonaisuudessaan. Sen käyttämisellä haluttiin selvittää vielä kaikki tarvittavat tuotantoprosessien osat sekä niiden tuottajina toimivat henkilöt, jotta mitään kohtia palveluiden tuottamisessa ei jää huomioimatta. Sitä varten päätettiin käyttää blueprinting-menetelmää.

Blueprinting-menetelmä on kehitetty prosessien tarkasteluun ja analysointiin. Erityisesti palveluprosesseihin käytettävää kuvausta kutsutaan Service Blueprintiksi eli palvelumalliksi. Se on visuaalinen kuvaus palvelun tuottamisesta ja siihen tarvittavista resursseista. Sillä kuvataan yksityiskohtaisesti palveluprosessin etenemistä ja eri osallistujien rooleja. Blueprint havainnollistuu kronologisesti etenevänä prosessikaaviona, jossa on kuvattuna palvelun tuotannon kokonaisprosessi, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit, asiakaskontaktit sekä asiakkaalle näkyvissä ja näkymättömissä olevat tekijät. Lisäksi blueprintissä esitetään tuotantoprosessiin liittyvät konkreettiset elementit sekä siihen tarvittavat tukipalvelut. (Tuulaniemi 2011, 210; Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006, 158-159.)

Blueprintingin tarkoitus on kuvata palveluprosessi objektiivisesti, jotta kaikki palvelun osapuolet ymmärtävät millainen palvelun kokonaisuus on. Tämän johdosta keskustelu palvelun kehittämisestä helpottuu. Blueprint-kaavion laatimisen avulla on myös mahdollista saada selville prosessin kriittiset vaiheet, joissa mahdollisia ongelmia ilmenee. Jotta blueprintiä voidaan hyödyntää tehokkaasti, tulee kuvaaminen tehdä tarkoituksenmukaisella tarkkuudella. Blueprintiä voidaan käyttää uusien palvelutuotteiden kehittämiseen, palvelun tuotantomallin kuvaamiseen sekä jo olemassa olevien palveluiden korjaamiseen. (Tuulaniemi 2011, 210; Zeithaml, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2006, 158-159.)

Blueprinting-menetelmää käytettiin yritys X:n kehitettävän palvelumallin kuvaamiseen. Sen avulla saatiin tarkasti määritettyä niin yrityksen kuin asiakkaankin palveluprosessien kulut palvelutuokioittain. Tarpeellista oli selvittää asiakkaalle näkymättömät prosessit, jotka ovat erittäin tärkeitä asiakaslähtöisen palvelun tuottamista ajatellen. Lisäksi oli tarkoitus parantaa

käsitystä palvelun tuotantoprosessiin tarvittavista resursseista ja tukiprosesseista. Blueprintingin käytön pääasiallisena tarkoituksena on luoda ehjä ja toimiva palvelumalli yritys X:n palveluiden tuottamiseksi.

Palvelumallia kuvaavassa blueprint-kaaviossa (Liite 6) on kuvattu yritys X:n kaksi erillistä palveluntuotantoprosessia: kalastusmatka ja huvilan vuokraaminen. Kalastusmatka itsessään pitää sisällään monia yritys X:n palvelutarjoaman palveluita, kuten kalastusopastuksen, ruokailuja ja majoittumisen. Huvilan vuokraus on taas täysin erillinen palvelukokonaisuus, jota tarjotaan kalastusmatkakausien välissä.

Blueprint-kaavion prosessien vaiheet käydään läpi vaihe vaiheelta. Kaavion yläreunasta järjestyksessä alareunaan kulkevat asiakkaan prosessit, joista ensimmäisenä on kuvattu huvilan vuokraamisen asiakkaan kokema prosessi ja seuraavana kalastusmatkan asiakkaan kokema prosessi. Niiden sisältämien palvelutuokioiden päälle on koottu niihin kuuluvia asiakkaan kokemia palveluprosessin vaiheissa esiintyviä konkreettisia elementtejä. Seuraavana on itse palveluprosessin kulku, joka on jaettu asiakkaalle näkyvään prosessiin ja näkymättömään prosessiin. Lisäksi näkyvään prosessiin on kohta kohdalta merkitty vastuuhenkilö ja näkymättömään prosessiin suorittaja. Alimpana kaaviossa on eriteltyä palveluprosessiin tarvittavat tukiprosessit. Kaaviossa on merkitty asiakasprosessin ja näkyvän palveluprosessin väliin vuorovaikutuksen rajapinta, sekä näkymättömän palveluprosessin ja tukiprosessien väliin sisäisen vuorovaikutuksen rajapinta. Ensin käydään läpi huvilan vuokraamisen prosessi.

Blueprint-kaaviossa huvilan vuokraamisen asiakasprosessin lähtötilanteessa asiakkaalla on kiinnostus palvelua kohtaan, jonka oletetaan syntyneen ilman yritys X:n toimenpiteitä, pelkästi asiakkaan omasta tarpeesta ja halusta vuokrata huvila. Toinen asiakasprosessin vaihe on tietoisuus palvelun olemassa olost, jossa konkreettisina elementteinä ovat jonkin loma-asuntojen jakeluorganisaation www-sivut tai yritys X:n kotisivut. Tässä vaiheessa ei ole ollenkaan asiakkaalle näkyvää palveluprosessia, mutta näkymätön prosessi pitää sisällään kotisivujen ylläpidon, jonka suorittajina ovat loma-asuntojen jakeluorganisaation kohdalla se itse ja yritys X:n kohdalla PlusProjectori Oy.

Kolmas asiakasprosessin vaihe on yhteydenotto, joka tapahtuu puhelimitse, sähköpostilla tai loma-asuntojen välittäjäorganisaation varausjärjestelmän kautta (konkreettiset elementit). Sitä seuraa yrittäjän reagoiminen ja asiakkaan tarpeiden kartoitus (näkymätön prosessi). Se johtaa tarjouksen saamiseen (asiakkaan prosessi) puhelimitse tai sähköpostilla (konkreettiset elementit), jonka yrittäjä (suorittaja) on tehnyt asiakkaan vuokrausajankohtaa ajatellen (näkymätön prosessi), jos huvilaa ei ole suoraan vuokrattu loma-asuntojen jakeluorganisaation varausjärjestelmästä. Asiakkaan ollessa tyytyväinen tarjoukseen, hän tekee toimeksiannon (asiakkaan prosessi) puhelimitse tai sähköpostilla (konkreettiset elementit), Kaikissa tässä

kappaleessa esitetyissä palveluprosessin vaiheissa käytetään tukiprosesseina Nebulan sähköpostipalveluita ja/tai Soneran matkapuhelinliittymää.

Seuraava asiakkaan prosessin vaihe on sopimuksen tekeminen yritys X:n kanssa ja vuokrauksen maksaminen, jossa konkreettisina elementteinä on sähköpostiin tuleva varauskopio sekä maksukuitti. Asiakkaalle näkymätön prosessi on sopimus pohjan laatiminen, jonka suorittaja on yrittäjä sekä loma-asuntojen välitysorganisaation kautta varatessa kyseinen organisaatio. Tässäkin tukiprosesseina on Nebulan sähköpostipalvelu ja/tai Soneran matkapuhelinliittymä sekä huvilan maksamisen mahdollistajana maksujärjestelmä ja pankkitili.

Blueprint-kaaviossa asiakkaan prosessin seuraavana vaiheena on avainten saaminen ja matkustajailmoituksen täyttäminen, jossa yrittäjän (vastuuhenkilö) osuus on avainten (konkreettinen elementti) luovutus (näkyvä prosessi) ja matkustajatietojen ottaminen. Asiakkaalle näkymätön prosessi on matkustajatietojen kirjaus matkustajarekisteriin, jonka suorittaja on yrittäjä ja tukiprosessina siinä on matkustajarekisteri. Seuraavassa vaiheessa vuokraaja saapuu huvilalle (asiakkaan prosessi), jota on edeltänyt huvilan siivous ja kunnossapito (näkymätön prosessi) yrittäjän toimesta (suorittaja). Tukiprosessina toimii huvilan sähkösopimus sekä tarpeen vaatiessa käytetyt huolto- ja korjauspalvelut. Samat prosessit (-näkymätön ja -tuki) ovat taustalla, kun asiakas käyttää huvilaa vuokrauksen ajan (asiakkaan prosessi). Siinä konkreettisina elementteinä asiakkaalle ovat huvila, sen mukavuudet ja miljöö.

Sitä seuraa asiakkaan prosessina siivoaminen tai yritys X:n yrittäjän (suorittaja) loppusiivouksen suorittaminen (näkymätön prosessi). Asiakkaan siivotessa konkreettisina elementteinä ovat siivottava huvila ja siivousvälineet. Asiakkaan poistuminen vuokrausajan loputtua hän palauttaa avaimen yrittäjälle, jota seuraa kiittäminen ja hyvästely yrittäjän (vastuuhenkilö) puolesta (näkyvä prosessi). Tämän jälkeen yrittäjä (suorittaja) lähettää sähköpostilla asiakkaalle tarjouksen (näkymätön prosessi) jälkimarkkinointina. Siinä tukiprosessina toimii Nebulan sähköpostipalvelu ja konkreettisena elementtinä on sähköpostitarjous.

Kalastusmatkan tuotantoprosessi on huomattavasti pidempi kuin huvilanvuokraamisen prosessi. Sekin alkaa asiakkaan kiinnostuksesta (asiakkaan prosessi), jonka oletetaan saaneen alkunsa jonkin yrityksen markkinointitoimenpiteen (näkyvä prosessi) ansiosta. Niiden toteuttamisen vastuuhenkilönä on yrittäjä. Markkinoinnin laatiminen on asiakkaalle näkymätön prosessi ja sen suorittajana on yrittäjä itse tai kun kyse on lehtiartikkeleiden teosta, yrittäjän lisäksi yksityinen journalisti. Prosessin vaiheessa tukiprosesseina on mahdollisesti toiminut Fonectan tarjoama hakukonemarkkinointi sekä Postiviidakon asiakasrekisteri ja Nebulan sähköpostipalvelu suoramarkkinointikirjeiden lähetyksessä.

Toisena asiakasprosessin vaiheena on tietoisuus, jossa konkreettisina elementteinä kalastusmatkaprosessissa on Google (hakukonemarkkinointi) ja Googlen kautta löytyvät yritys X:n kotisivut. Prosessien vaiheessa ei ole ollenkaan asiakkaalle näkyvää palveluprosessia, mutta näkymätön prosessi pitää sisällään kotisivujen ylläpidon, jonka suorittajina ovat loma-asuntojen jakeluorganisaation kohdalla se itse, yritys X:n kohdalla PlusProjectori Oy. Lisäksi Fonecta on vastaa hakukonemarkkinoinnista. Tukiprosessit käsittävät kyseisen hakukonemarkkinoinnin sekä yritys X:n kotisivujen graafisen suunnittelun ja päivityksen.

Kolmas asiakkaan prosessi on yhteydenotto, jossa konkreettisina elementteinä on puhelu, sähköposti tai varausjärjestelmä, jotka ovat viestintäkanavia, joita asiakas voi käyttää. Tässä vaiheessa ei ole asiakkaalle näkyvää prosessia, mutta asiakkaalle näkymättömästi yritys X (suorittaja) reagoi yhteydenottoon ja tekee asiakkaan tarpeiden kartoituksen (näkymätön prosessi). Sitä seuraa palveluiden räätälöinti asiakkaan tarpeiden mukaan sekä tarjouksen laatiminen ja välitys (näkymätön prosessi) yrityksen puolelta samaisia viestintäkanavia käyttäen (konkreettiset elementit). Asiakkaan saatua kalastusmatkasta tarjouksen (asiakasprosessi) ja hänen ollessa tyytyväinen, tekee hän toimeksiannon yritys X:lle (asiakasprosessi) sähköpostilla tai puhelimitse (konkreettiset elementit), jonka johdosta yritys X:n yrittäjä (suorittaja) alkaa koota ja järjestellä palvelupakettia asiakkaiden toiveiden mukaan (näkymätön prosessi). Kaikissa tässä kappaleessa esitetyissä palveluprosessin vaiheissa käytetään tukiprosesseina Nebulan sähköpostipalveluita ja/tai Soneran matkapuhelinliittymää.

Toimeksiannon jälkeen seuraava asiakasprosessin vaihe on ohjeistuksen saaminen. Ohjeistaminen (näkyvä prosessi), tehdään yrittäjän puolesta (vastuuhenkilö), jotta asiakas osaisi varautua kalastusmatkalle tarvittavalla tavalla. Ohjeistaminen tapahtuu puhelimitse tai sähköpostilla (konkreettiset elementit). Siinä näkymättömänä prosessina on yrittäjän (suorittaja) perehtyminen matkakohteeseen, sääolosuhteisiin ja muihin matkan kannalta merkittäviin asioihin. Tukiprosesseina ovat viestintäkanavasta riippuen joko Nebulan sähköpostipalvelu tai Soneran puhelinliittymä. Seuraavassa vaiheessa toimeksiannon tehnyt asiakas ja muut palvelua käyttämään tulleet asiakkaat tapaavat (asiakkaan prosessi), jolloin yrittäjä kalastusmatkan informoi asiakasryhmää päivästä ja sen kulusta sekä jakaa suojavaatetuksen eli kalastushaalarit ja saappaat asiakkaille (näkyvä prosessi). Konkreettiset elementit ovat tapaamispaikan rantamylly sekä edellä mainittu suojavaatetus.

Kalastusmatkaprosessin seuraavassa vaiheessa yrittäjä eli opas (vastuuhenkilö) vie asiakkaat veneellä kalastamaan (näkyvä prosessi) ja asiakkaat saavat opastusta (asiakkaan prosessi) aiheesta. Samalla yrittäjä on huolehtinut ja huolehtii matkan ajan asiakkaiden turvallisuudesta pitämällä hätätapauksia varten olevan lainmukaisen välineistön, kuten pelastusliivit, vaahotosammuttimen ja hätäraketit, toimintakunnossa, ja opastamalla turvallisiin käytänteisiin sekä myös rajoittamalla asiakkaiden alkoholin käyttöä, joka ehkäisee tapaturmien syntyä (nä-

kymätön prosessi). Seuraavaksi kalastusmatkalla tarjoillaan lounas (näkyvä prosessi), jonka on valmistanut (näkymätön prosessi) yrittäjä (suorittaja). Ruokailupaikkana on vene tai grillauspaikka rannalla (konkreettiset elementit). Ruokailun jälkeen kalastus ja kalastusopastus jatkuvat.

Kalastuspäivän päätteeksi rantaudutaan huvilan rantaan, jossa yrittäjä (vastuuhenkilö) valmistelee asiakkaille päivän saaliskalat kotiin vietäviksi (näkyvä prosessi ja asiakkaan prosessi). Asiakkaat näkevät tapahtuman, jonka konkreettisia elementtejä ovat, perkuupaikka ja -veitsi sekä kalan fileet. Suorituksen jälkeen yrittäjä (vastuuhenkilö) vie asiakkaat mökille ja informoi asiakkaita (näkyvä ja asiakkaan prosessi) loppuillan ohjelmasta ja pyytää samalla asiakkaita täyttämään matkustajailmoitukset (konkreettinen elementti), jotka yrittäjä (suorittaja) sitten kirjaa asiakasrekisteriin (näkymätön prosessi). Taustalla on myös yrittäjän (suorittaja) tekemä perehtyminen asiakkaiden tarpeisiin ja ohjelman organisointi (näkymätön prosessi). Seuraavassa vaiheessa asiakkaat pääsevät saunomaan (asiakkaan prosessi), jonne yrittäjä (vastuuhenkilö) heidät opastaa (näkyvä prosessi). Heti valmis -sauna on kuitenkin pitänyt ensin laittaa päälle ja saunojille varata pyyhkeet (näkymätön prosessi), joka on suoritettu yrittäjän (suorittaja) toimesta. Saunoessa (asiakkaan prosessi) asiakkaat konkreettisesti kokevat saunatilat ja sen ominaisuudet sekä heille varatut pyyhkeet (konkreettiset elementit). Tuki-prosessina on saunomisen mahdollistava huvilan sähkösopimus sekä tarvittavat huolto- ja korjauspalveluiden toimenpiteet.

Saunomisen jälkeen asiakkaat syövät illallista (asiakkaan prosessi), jonka tarjoilusta (näkyvä prosessi) ja valmistuksesta (näkymätön prosessi) on vastuussa sekä suorittajana on ulkopuolinen cateringyritys. Ulkopuolisen cateringyrityksen palveluiden ostaminen on tukiprosessi. Prosessissa asiakkaat kokevat konkreettisesti sekä tarjottavat ruoat, ruokajuomat, että ruokailutilan. Illallisen jälkeen on mahdollisesti vuorosossa jokin ohjelmanumero, aktiviteetti tai esitys, jos asiakas on toimeksiannossaan sellaisen tilannut. Siinä asiakas voi olla aktiivisesti mukana tai vain katselijan asemassa (asiakkaan prosessi), kun ohjelman palvelun tuottaja (vastuuhenkilö) tuottaa asiakkaan kokeman palvelun (näkyvä prosessi). Asiakkaalle näkymättömästi yrittäjä (suorittaja) on tilannut ohjelman palvelun, joka on myös palveluntuotannossa tukiprosessina.

Loppuillan asiakkaat saavat käyttää huvilaa vapaasti (asiakkaan prosessi), jossa konkreettisina elementteinä ovat huvila ja sen ominaisuudet sekä miljöö. Asiakkaalle näkymättömänä prosessina yrittäjän (suorittaja) on tullut siivota ja ylläpitää huvilaa asiakkaiden viihtymisen takaamiseksi. Prosessia tukevat tässäkin vaiheessa sähkösopimus sekä tarvittavat huolto- ja korjauspalveluiden toimenpiteet. Tukiprosessit ovat samat asiakkaiden majoittuessa majoitusrakennukseen (asiakkaan prosessi), jota edeltää yrittäjän (suorittaja) majoitusrakennuksen sii-

vous ja ylläpito. Konkreettisesti majoittumiseen vaikuttavat majoitusrakennuksen ominaisuudet ja sängyt.

Aamiaisen asiakkaat saavat ottaa esille itse haluamanaan ajankohtana, sillä yritys X:n yrittäjä (suorittaja) on valmistanut aamiaisen valmiiksi jääkaappiin edellisenä päivänä (näkymätön prosessi). Konkreettisenä elementtinä on aamiaisella tarjottava ruoka sekä juomat. Aamiaisen jälkeen asiakkailla voi olla toinen kalastuspäivä riippuen asiakkaan toimeksiannosta tai sitten asiakasryhmä poistuu ja palauttaa avaimet (konkreettinen elementti) yrittäjälle, joka kiittää ja hyvästelee asiakkaat (näkyvä prosessi). Tämän jälkeen toimeksiannon tehnyt asiakas saa yrittäjältä laskun (konkreettinen elementti) käytetyistä palveluista, jonka yritys X:n yrittäjä on laatinut aikaisemmin (näkymätön prosessi). Sen lähettämiseen käytetään tukiprossina joko sähköpostia tai perinteistä postia.

Palveluprosessissa on tärkeää yhteistyön lopettaminen. Se on osa niin asiakasprosessia kuin yrityksen asiakkaalle näkyvää palveluprosessiakin. Näin ollen yrittäjä (vastuuhenkilö ja suorittaja) on asiakkaaseen yhteydessä vielä jälkimarkkinoinnin muodossa, kun asiakas saa puhelun (konkreettinen elementti), jossa yrittäjä varmistaa palvelun laadun asiakkaalta ja luo välittävän ja henkilökohtaisen kuvan palveluntarjoamisesta (näkyvä prosessi). Lisäksi hän lähettää myöhemmin tarjouksen sähköpostiin, jonka on ensin luonut (näkymätön prosessi). Tässä tukiprosesseina toimivat Soneran puhelinliittymä ja Nebulan sähköpostipalvelu.

Blueprint-kaavion laatimisen avulla muodostui selkeä käsitys palveluprosessin kulusta. Sen avulla saatiin selville kaikkien oleellisten palvelun osien lisäksi asiakkaalle näkymättömät osat ja niiden merkitys. Prosessin roolien määrittely selkeytti kuvaa siitä, kuka on vastuussa ja suorittajana missäkin osassa palveluprosessia. Blueprint-kaaviosta käy ilmi, että yrittäjän panos riittää pitkälle palveluprosessin tuottamisessa. Sen sijaan palveluprosessiin tarvitaan monia eri tukipalveluita: osa välttämättömiä, osa hyödyllisiä. Lähes kaikki niistä kuuluvat jo yritys X:n sidosryhmäverkostoon.

4.3.4 Palveluiden tuottamisen kannattavuus

Yritys X:n palvelutarjoaman laajentamisen jälkeen palveluiden tuottamisen kannattavuuden tarkastelu ja sen todentaminen tehdään luvussa toimintoajattelun mukaisesti ja osittain toimintolaskentaan perustuen. Laskennalla tahdotaan saada selville uusille palveluille muodostuvat erilliskustannukset ja -tuotot, jotka syntyvät palvelutarjoaman laajentamisen ja investoinnin toteuttamisen myötä. Saatuja erillistuottoja ja -kustannuksia vertaamalla keskenään voidaan selvittää palveluiden tuottamisen kannattavuutta.

Ensin majoituspalveluille, vuokrauspalveluille ja cateringpalveluille laskettiin vuotuiset erillistuotot. Sen jälkeen määritettiin välittömät vuosikustannukset laskentakohteille toimintoajat-
telun avulla. Laskentakohteiden kustannusten laskemisen edellytyksenä oli blueprinting-
menetelmällä saadut prosessikaaviot yritys X:n toiminnasta. Sitten määritettiin palveluiden
tuotannosta aiheutuvat välilliset kustannukset, joita ei voi kohdistaa suoraan yksittäisille las-
kentakohteille. Välillisille kustannuksille päätettiin kohdistusperiaatteet, joiden mukaan ne
kohdistettiin laskentakohteille. Laskentakohteiden välillisten ja välittömien kustannusten yh-
teenlasketut määrät osoittavat laskentakohteiden erilliskustannukset. Lopuksi erillistuotoista
vähennettiin erilliskustannukset, jolloin saatiin selville tarkasteltavien palveluiden tuottami-
sen katteet. Yhteenlaskettujen erillistuottojen ja erilliskustannusten erotuksen perusteella
selvitettiin vielä investoinnin nettotuotto.

Koska yritys X:n tilanteessa ei tunneta kokonaiskustannuksia palvelutarjooman laajentamisen
jälkeiseltä ajalta, jota halutaan tarkastella, ei kokonaiskustannuksia voida kohdentaa toimin-
tolaskennan mukaisesti resurssien kautta toiminnoille ja niiltä edelleen laskentakohteille.
Toimintolaskentaa täytyy soveltaa sen sijaan niin, että ensin selvitetään laskentakohteen
käyttämät toiminnot, jonka jälkeen selvitetään mitä välittömiä resursseja toiminnot kulutta-
vat ja kuinka paljon. Laskentakohteiden tuottoja laskemiseen ei myöskään ole olemassa ole
via tuottoja laskennan helpottamiseksi, vaan ne tulee arvioida määritettyjen hintojen ja ai-
kaisemmin toteutuneiden suoritemäärien mukaan.

4.3.4.1 Palveluiden tuottamisen erillistuotot

Yritys X:n majoituksesta vuoden aikana saatavat tuotot voidaan arvioida, kun tiedetään kalas-
tusmatkojen hinnat sekä toteutuneet tuotantomäärät. Majoituspalveluiden hinnat on määri-
telty luvussa 4.3.2.3 Benchmarking osana hinnoittelua, mutta tuoton laskemisen mahdollista-
miseksi hinnoista tulee ottaa arvonlisäveron määrät pois. Majoituspalveluiden arvonlisäveron
määrä on 10%. Kuviossa 23 on esitetty hinnan muutos arvonlisäverollisesta arvonlisäverotto-
maksista.

Yhden yön majoitus huvilassa yli 4 hengelle 690€ → **627,27€**

Yhden yön majoitus huvilassa 4 tai alle 4 hengelle 490€ → **445,45€**

Paljun käyttö 125€ → 113,6363... ≈ **113,64€**

Kuvio 23: Majoituksen hinnat ilman arvonlisäveroa

Majoituspalveluiden tuotantomäärän voidaan arvioida, kun tiedetään toteutuneet kalastus-
matkojen määrät kaudelta 2013 ja niiden kapasiteetti. Kalastusmatkojen kapasiteetti on 90
matkaa kaudessa ja kaudella 2013 toteutuneita matkoja oli 65 kappaletta. Niistä 20% oli kol-
legoilta tulleita toimeksiantoja eli (65x0,20) yhteensä 13 toimeksiantoa. Kapasiteetin käyttö

jättää parantamisen varaa ja matkoja olisi mahdollista järjestää 31,58% nykyistä enemmän. Koska vuosittainen kasvu toimeksiantojen määrässä on ollut noin 25%, voidaan sen perusteella olettaa toiminnan olevan edelleen kasvujohdannaista. Yliarvioinnin välttämiseksi on turvallis- ta olettaa kasvun yritys X:lle suoraan asiakkaalta tulevien toimeksiantojen määrässä olevan noin 10% seuraavana vuonna palvelutarjooman laajentamisen jälkeen. Se tarkoittaa $((65-13) \times 1,10 = 57,2)$ noin 57 yritys X:lle suoraan asiakkaalta tulevaa toimeksiantoa vuodessa.

Kun tähän lisätään kollegoilta tulleet toimeksiannot, on vuotuinen määrä $(57,2 + 13 = 70,2)$ 70 kalastusmatkaa, mikä tarkoittaa noin kolmea kalastusmatkaa viikossa koko kauden ajan. Ky- seinen tuotantomäärä on $(70,2/90)$ 78% kapasiteetista. On mahdollista, että se vielä kasvaa ja vaihtelee vuosittain hieman, mutta kannattavuuslaskennassa oletetaan tuotantomäärän pysyt- televän samassa ensimmäisen vuoden kasvun jälkeen, koska muuten kasvun jatkuessa kapasi- teetti tulee nopeasti täyteen, eikä ole realistista myöskään olettaa yrittäjän pystyvän tuot- tamaan jatkuvasti kalastusmatkoja täydellä kapasiteetilla.

Kalastusmatkojen toimeksiantojen asiakasryhmistä 35% eli noin $(65 \times 0,35 = 22,75)$ 23 asiakas- ryhmää majoittui ja loput olivat yhden päivän matkoja. Majoittuvien asiakkaiden määrän ole- tetaan kasvavan uuden majoitusmuodon mahdollistavan huvilan markkinoinnin johdosta. Kas- vun on turvallista olettaa olevan noin 10%:n luokkaa vuoden 2013 toteutuneisiin määrin näh- den. Näin ollen vuodessa yritys X:n suoraan asiakkaalta tulevina toimeksiantoina olisi $(57,2 \times 0,35 \times 1,10 = 22,022)$ noin 22 kalastusmatkaa, joilla asiakkaat majoittuvat yöksi. Tämä on yritys X:n suoraan asiakkaalta tulleista toimeksiannoista $(22,022/57,2 = 0,385)$ 38,5%.

Kalastusmatkojen majoittuvien asiakasryhmien koot vaihtelevat myös. Kaudella 2013 asiakas- ryhmistä 45% oli 3-4 hengen, 45% 5-8 hengen ja 8% 9-12 hengen ja vain 2% 12-16 hengen asia- kasryhmiä. Jakauman oletetaan olevan tutkittavalla kaudella samanlainen, koska siihen ei uskota vaikuttavan majoitusmuodon vaihtuminen. Näin ollen yritys X:n 27:stä majoituksen sisältävästä kalastusmatkasta 45%:lle, mikä tarkoittaa $(22,022 \times 0,45 = 9,909)$ noin 10 asiakas- ryhmää, tulee hinnaksi 445,45€ (ALV 0%) ja lopuille 55,%,:lle, eli $(22,022 \times 0,55 = 12,1121)$ noin 12 asiakasryhmälle, 627,27€ (ALV 0%). Lisäksi ulkopaljun arvioidaan varaavan noin 70% asia- kasryhmistä, sillä kyse on yritysasiakkaista, ja heidän ei kokemukseen perustuen tiedetä välit- tävän paljon kustannusten muodostumisesta, ellei sitten matkalle ole olemassa budjettia, johon paljon käytön kustannus ei mahdu. Näin ollen 3-4 asiakkaan ryhmien yritys X:ään tuoma tuotto on $((9,909 \times 445,45€) + (9,909 \times 0,70 \times 113,636€) = 5202,1774368€)$ 5202,18 euroa.

Samalla lailla saadaan laskettua myös suurempien majoittuvien asiakasryhmien yritys X:ään tuoma tuotto. Niiltä kaikilta veloitetaan yöpymiseltä sama summa, eli 627,27€ (ALV 0%). Näin ollen useamman opasveneeseen vaativista eli täysihintaisista majoituksen sisältävistä asiakkaalta

suoraan tulleista toimeksiannoista majoituksen osalta tuottoa yritys X:lle tulee $((12,1121 \times 627,27\text{€}) + (12,1121 \times 0,70 \times 113,636\text{€})) = 8559,019461\text{€}$ 8559,02 euroa.

Lisäksi tulee ottaa huomioon yritys X:n kollegoilta tulevat toimeksiannot. Oletetaan niistä vuoden 2013 tason mukaisesti 35%:n sisältävän majoittumisen, koska yritys X:n kollegojen uskotaan suosittävän kyseistä majoitusta asiakkaan ollessa halukas yöpymään kalastusmatkallaan, johtuen siitä, että yritys X:n majoituspalvelun käyttö hyödyttää rahallisesti huomattavasti enemmän myös asiakkaansa sinne tuovia kollegoita, kuin muiden palveluntarjoajien käyttö, jotka antavat maksimissaan 10% alennusta. Kuitenkin osa majoittuvista asiakkaista voi haluta majoittua muualla, mutta sitä menetystä paikkaamaan yritys X:n kollegat voivat tuoda asiakkaitaan käyttämään yritys X:n majoituspalveluja, vaikka yritys X ei ole mukana tuottamassa kalastusmatkaa. Kollegathan saavat pitää itse 30% majoituksen tuotoista majoittaessaan asiakkaansa yritys X:n majoitustiloissa. Kun on kyse kollegalta tulleista toimeksiannoista, pitävät ne sisällään automaattisesti vähintään kaksi opasvenettä, jolloin niistä veloitetaan täysihinta. 30%:n tuottojen maksaminen kollegoille on kustannus yritys X:lle, eikä sitä oteta huomioon tuottojen laskemisessa. Näin ollen kollegoilta tulevasta toimeksiannoista yritys X:n majoituspalveluja käyttävien asiakkaiden tuoma tuotto on $(13 \times 0,35 \times 672,27\text{€}) = 3058,8285\text{€}$ 3058,83 euroa. Majoituspalveluiden tuottamisesta yritys X saa siis tuottoa $(5202,177436\text{€} + 8559,019461\text{€} + 3058,8285\text{€}) = 16820,025397\text{€}$ yhteensä 16 820,03 euroa.

Yritys X:n huvilan vuokrauksesta vuoden aikana saatavat tuotot voidaan arvioida, kun tiedetään vuokrauksen hinnat sekä arvioidaan vuosittaiset vuokrausmäärät. Vuokrauksen hinnat on majoituspalveluiden hintojen mukaisesti myös määritelty luvussa 4.3.2.4 Benchmarking osana hinnoittelua. Kuviossa 24 on vuokraustuottojen laskemiseksi hinnoista otettu arvonlisäveron määrä, eli 10%, pois.

Huvilan viikkovuokra 1300€ → 1181,818181... ≈ **1181,82€**

Huvilan viikonloppuvuokra 800€ → 727,272727... ≈ **727,27€**

Huvilan päivävuokra 600€ → 545,454545... ≈ **545,45€**

Kuvio 24: Huvilan vuokrauksen hinnat ilman arvonlisäveroa

Huvilan vuokrauksesta saatava tuotto muodostuu, kun sitä vuokrataan kalastusesongin ulkopuolella yksityisen henkilöiden sekä yritysten käyttöön. Sitä on mahdollista siis vuokrata kesäkuun puolesta välistä elokuun loppuun ja taas joulukuusta huhtikuun viimeiselle viikolle eli kesällä yhteensä 10 viikkoa ja talvella 19 viikkoa. Koska mökkivuokraus ei ole Suomessa kovin yleistä talvella verrattuna kesään, ei ole realistista olettaa, että huvila voisi olla vuokrattuna koko kalastuskauden ulkopuolisen ajan. kesällä huvilaa voi vuokrata vain viikon kerrallaan, mutta muina aikoina huvilaa vuokrataan päivä- sekä viikonloppukäyttöön. Kesällä, kun ihmiset

ovat kesälomalla ja kysyntä on kovimmillaan, oletetaan, että huvilaa saataisiin vuokrattua yhteensä 7 viikkoa. Se tarkoittaa, että mökki olisi 3 viikkoa tyhjillään, ja näin ollen yrittäjä voisi käyttää sitä henkilökohtaiseen lomailutarkoitukseensa sinä aikana. Oletetaan myös, että huvilaa saadaan vuokratuksi muina aikoina yhteensä viideksi viikonlopuksi ja viideksi päiväksi. Kesällä kesälomasesongin ollessa käynnissä vuokramökeistä on varsinaista pulaa pääkaupunkiseudun lähistöllä, koska siellä kesämökkejä on asukasluvuun nähden vähiten, joten vuokramistavoite on realistista saavuttaa (Tilastokeskus 2012). Talvella vuokraaminen sijoittuisi pikkujoulukauteen, joulukuun ja talvilomiin. Näin ollen tuottoa vuokrauksesta kesäkaudella tulisi $(1181,818181 \dots \times 7 = 8272,727272 \dots)$ 8272,73 euroa ja muina aikoina $(727,272727 \dots \times 5 + 545,454545 \dots \times 5 = 9090,90909 \dots)$ 9090,91€ eli yhteensä 17363,94€.

Cateringpalveluiden tarjoamisesta asiakkaille koituvan tuoton saa laskettua kun tiedetään kokonaistuotantomäärät, asiakkaalta veloittettavat hinnat ja ulkopuolisen palveluntarjoajan hinnat. Cateringpalveluiden, kuten ruokien ja tarjoilun hinnat on muunnettu arvonlisäverottomiksi oheisessa kuviossa 25. Niistä venelounaat ja aamiaisen yritys X valmistaa itse ja illallismenusta ja tarjoilusta yritys X:n tulee maksaa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle.

Venelounas1/hlö	20,52€ → 18€
Venelounas2/hlö	39,90€ → 35€
Virvoitusjuoma	3,99€ → 3,50€
Illallismenu/hlö	57€ → 50€
Tarjoilu/h	35€ → 28,23€
Aamiaisen/hlö	20€ → 17,55€

Kuvio 25: Cateringpalveluiden hinnat ilman arvonlisäveroja

Kaikki asiakkaat ostavat ruokailun kalastusmatkansa oheen. Päiväasiakkaita oletetaan olevan yritys X:llä kauden aikana yrittäjälle suoraan asiakkaalta tulevista toimeksiannoista $(57,22,022 = 35,178)$ 35 ryhmää. Nämä asiakasryhmät syövät kalastusmatkalla vain lounaan, joko venelounas1:n tai venelounas2:sen, ja juovat yleensä yhden virvoitusjuoman jokainen. Kaikista asiakkaista venelounas1:sen valitsee 80% ja venelounas2:n 20%. Toimeksiannoista 3-4 asiakkaan ryhmiä on ollut 45%, 5-8:n ryhmiä 45% ja 7-16 ryhmiä 10%. Ryhmäko'ista lasketaan keskiarvot, jotta voidaan laskea niiden tuomat tuotot. Pelkästään päiväasiakkaiden tuotot selvitetään laskutoimenpiteillä alla olevassa kuviossa 26 cateringpalveluiden tuottojen muotoutumisen selkeyttämiseksi.

Asiakasryhmät, jotka ottavat lounas1:sen + virvoitusjuoman $35,178 \times 0,80 = 28,1424$

Asiakasryhmät, jotka ottavat lounas2:sen + virvoitusjuoman $35,178 \times 0,20 = 7,0356$

Asiakasryhmätyyppi1: 3-4 asiakasta, keskimäärin 3,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi2: 5-8 asiakasta, keskimäärin 6,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi3: 9-16 asiakasta, keskimäärin 12,5 asiakasta, 10% kaikista asiakkaista

$(\text{Venelounas} + \text{Virvoitusjuoma}) \times \text{Asiakasryhmien määrä} \times \text{Asiakasmäärän ka} \times \% \text{-osuus}$

Lounas1:sen ottavan asiakasryhmätyyppi1:sen tuotto:

$(18\text{€} + 3,50\text{€}) \times 28,1424 \times 3,5 \times 0,45 = 952,97202\text{€}$

Lounas1:sen ottavan asiakasryhmätyyppi2:sen tuotto:

$(18\text{€} + 3,50\text{€}) \times 28,1424 \times 6,5 \times 0,45 = 1769,80518\text{€}$

Lounas1:sen ottavan asiakasryhmätyyppi3:sen tuotto:

$(18\text{€} + 3,50\text{€}) \times 28,1424 \times 12,5 \times 0,10 = 756,327\text{€}$

Lounas2:sen ottavan asiakasryhmätyyppi1:sen tuotto:

$(35\text{€} + 3,50\text{€}) \times 7,0356 \times 3,5 \times 0,45 = 426,621195\text{€}$

Lounas2:sen ottavan asiakasryhmätyyppi2:sen tuotto:

$(35\text{€} + 3,50\text{€}) \times 7,0356 \times 6,5 \times 0,45 = 792,296505\text{€}$

Lounas2:sen ottavan asiakasryhmätyyppi3:sen tuotto:

$(35\text{€} + 3,50\text{€}) \times 7,0356 \times 12,5 \times 0,10 = 338,58825\text{€}$

Yhteensä 5036,61015 ≈ 5036,61€

Kuvio 26: Päiväasiakkaiden cateringpalveluiden käytön tuotto

Päiväasiakkaiden lounaiden tuottaminen tekee yritys X:lle tuottoja vuodessa 5036,61 euroa. Majoittuvat asiakkaat, joita ovat loput 22 (22,022) asiakasryhmää, syövät poikkeuksetta lounaan lisäksi illallisen ja aamiaisen seuraavana aamuna. Myös ne jakaantuvat erikokoisiin asiakasryhmiin, joiden koot ovat prosentuaalisesti samankokoiset päiväasiakasryhmien ryhmäkojen kanssa. Kaikkien majoittuvien asiakkaiden cateringpalveluiden käytöstä tulevan tuoton voi laskea samojen periaatteiden mukaisesti, kuin päiväasiakkaidenkin. Laskutoimitukset niiden saamiseksi löytyvät kuviosta 27.

Asiakasryhmät, jotka ottavat lounas1:sen + virvoitusjuoman + loput ateriat

$$22,022 \times 0,80 = 17,6176$$

Asiakasryhmät, jotka ottavat lounas2:sen + virvoitusjuoman + loput ateriat

$$22,022 \times 0,20 = 4,044$$

Asiakasryhmätyyppi1: 3-4 asiakasta, keskimäärin 3,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi2: 5-8 asiakasta, keskimäärin 6,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi3: 9-16 asiakasta, keskimäärin 12,5 asiakasta, 10% kaikista asiakkaista

(Venelounas + Virvoitusjuoma + Illallinen + Tarjoilu x 3 + Aamiainen) x Asiakasryhmien määrä x Asiakasmäärän ka x %-osuus

Lounas1:sen + loput ateriat ottavan asiakasryhmätyyppi1:sen tuotto:

$$(18\text{€}+3,50\text{€}+50\text{€}+28,23\text{€}\times 3+17,55\text{€}) \times 17,6176 \times 3,5 \times 0,45 = 4820,88887\text{€}$$

Lounas1:sen + loput ateriat ottavan asiakasryhmätyyppi2:sen tuotto:

$$(18\text{€}+3,50\text{€}+50\text{€}+28,23\text{€}\times 3+17,55\text{€}) \times 17,6176 \times 6,5 \times 0,45 = 8953,07933\text{€}$$

Lounas1:sen + loput ateriat ottavan asiakasryhmätyyppi3:sen tuotto:

$$(18\text{€}+3,50\text{€}+50\text{€}+28,23\text{€}\times 3+17,55\text{€}) \times 17,6176 \times 12,5 \times 0,10 = 3826,10228\text{€}$$

Lounas2:sen + loput ateriat ottavan asiakasryhmätyyppi1:sen tuotto:

$$(35\text{€}+3,50\text{€}+50\text{€}+28,23\text{€}\times 3+17,55\text{€}) \times 4,044 \times 3,5 \times 0,45 = 1106,60218\text{€}$$

Lounas2:sen + loput ateriat ottavan asiakasryhmätyyppi2:sen tuotto:

$$(35\text{€}+3,50\text{€}+50\text{€}+28,23\text{€}\times 3+17,55\text{€}) \times 4,044 \times 6,5 \times 0,45 = 2055,11833\text{€}$$

Lounas2:sen + loput ateriat ottavan asiakasryhmätyyppi3:sen tuotto:

$$(35\text{€}+3,50\text{€}+50\text{€}+28,23\text{€}\times 3+17,55\text{€}) \times 4,044 \times 12,5 \times 0,10 = 878,2557\text{€}$$

Yhteensä 21 640,0464 ≈ 21 640,05€

Kuvio 27: Majoittuvien asiakkaiden cateringpalveluiden käytön tuotto

Tuottoja cateringpalveluiden järjestämisestä majoittuville asiakkaille yritys X:ään tulee vuodessa 21 640,05 euroa. Illallisen ja aamiaisen lisääminen asiakkaiden kalastusmatkan ruokailuihin näyttäisi vaikuttavan merkittävästi cateringpalveluista saataviin tuottoihin, mutta todellisuudessa yritys X ei saa ”pitää itsellään” lähellekään samaa tuottoa, koska palveluiden tuottamisesta tulee maksaa ulkopuoliselle palveluntarjoajalle.

Cateringpalveluiden tuottoja laskettaessa tulee ottaa huomioon myös yritys X:n kollegojen huvilaan majoittumaan tuomien asiakkaiden cateringpalveluiden käyttö. Kollegoilta tulleita toimeksiantoja kautta kohti arvioitiin tulevan sama määrä, kuin vuonna 2013, eli 13. Niistäkin 35% oletetaan olevan majoittuvia asiakkaita, jotka siten ottavat kalastusmatkallaan myös il-

illallisen ja aamiaisen. Kollegat tuottavat yleensä itse lounaat omille asiakasryhmilleen, joten niiden tuottoja ei voi laskea yritys X:n eduksi. Kollegoilta toimeksiantona tulleita majoittuvia asiakasryhmiä on siis 4,55 ja loput 65% eli 8,45 asiakasryhmää eivät syö kuin lounaan, jonka toimeksiannon antanut kollega tuottaa ja laskuttaa. Kollegoilta tulleista toimeksiannoista on 45% on kahden veneen vaativia, 45% kolmen veneen vaativia ja neljän veneen vaativia 10%, mikä kertoo asiakkaiden määrän vaihtelevan 5-16 välillä. Kuviossa 28 lasketaan kollegoilta tulevien toimeksiantojen majoittuvien asiakkaiden cateringpalveluiden käytön tuotot.

Asiakasryhmät, jotka ottavat illallisen ja aamiaisen 4,55

Asiakasryhmätyyppi1: 5-8 asiakasta, keskimäärin 6,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi2: 9-12 asiakasta, keskimäärin 10,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi3: 13-16 asiakasta, keskimäärin 14,5 asiakasta, 10% kaikista asiakkaista

(Illallinen + Tarjoilu x 3 + Aamiainen) x Asiakasryhmien määrä x Asiakasmäärän ka
x %-osuus

Illallisen ja aamiaisen ottavan asiakasryhmätyyppi1:sen tuotto: 152,24

$(50\text{€} + 28,23\text{€} \times 3 + 17,55\text{€}) \times 4,55 \times 6,5 \times 0,45 = 2026,1241\text{€}$

Illallisen ja aamiaisen ottavan asiakasryhmätyyppi2:sen tuotto:

$(50\text{€} + 28,23\text{€} \times 3 + 17,55\text{€}) \times 4,55 \times 10,5 \times 0,45 = 3272,9697\text{€}$

Illallisen ja aamiaisen ottavan asiakasryhmätyyppi3:sen tuotto:

$(50\text{€} + 28,23\text{€} \times 3 + 17,55\text{€}) \times 4,55 \times 14,5 \times 0,10 = 1004,4034\text{€}$

Yhteensä 6303,4972 ≈ 6303,50€

Kuvio 28: Kollegoilta tulleiden toimeksiantojen majoittuvien asiakkaiden cateringpalveluiden käytön tuotto

Yhteensä cateringpalveluiden tuottamisesta, mukaan lukien yritys X:n omat ja kollegoilta tulleet toimeksiannot ja niiden majoittuvat sekä päiväasiakkaat, tulee yritys X:ään tuottoja vuodessa $(5036,61015\text{€} + 21640,0464\text{€} + 1914,68547\text{€} + 7193,70453\text{€} = 33870,35993\text{€})$ 33 870,36 euroa. Yritys X:ään tuottoja tulee siis kaikista uusista palveluista, majoituspalveluista 16 820 euroa, vuokrauspalveluista 17 363,94 ja cateringpalveluista edellä mainittu 33 870,36 euroa. Yritys X:n tulee tuottoja niistä yhteensä $(16820,025397\text{€} + 17363,94\text{€} + 33870,35993\text{€} = 68054,32525\text{€})$ 68 054,33 euroa.

4.3.4.2 Palveluiden tuottamisen erilliskustannukset

Yritys X:n välittömät kustannukset on mahdollista jakaa suoraan laskentakohteille, mutta välilliset täytyy jakaa laskentakohteille kustannuksiksi ilman tarkkaa kohdistamista. Tämä tarkoittaa sitä, että välillisten kustannusten yhteissumma arvioidaan ja tullaan jakamaan lasken-

takohteiden kesken. Kuhunkin kohdistettavien kustannusten määrä päätettiin sen perusteella, kuinka suuri on laskentakohteen tuotto välittömien kustannusten vähentämisen jälkeen. Laskentakohteiden kustannuksista arvioidaan siis välittömät kustannukset, jonka jälkeen lisätään välittömien kustannusten määrä, joka on suhteessa laskentakohteen vuosittaisen tuottoon.

Majoituspalveluiden tuottamisen välittömien kustannusten selvittämiseksi tulee ensin selvittää toiminnot, joita laskentakohde käyttää eli palvelun tuottaminen kuluttaa, jonka jälkeen selvittää taas mitä resursseja toiminnot käyttävät. Resurssien käyttö aiheuttaa kustannuksia yrityksessä, jotka tätä kautta saadaan kohdistettua laskentakohteelle. Majoituspalveluiden tuottaminen aiheuttaa suurimmaksi osaksi ylläpitotoimintoja, mutta myös palvelutoimintoja. Ylläpitotoiminnot käsittävät markkinointi-, myynti-, siivous- ja kunnossapitotoimintoja ja palvelutoiminnot syntyvät majoituspalveluiden suunnittelusta, räätälöinnistä, matkustajailmoitusten tekemisestä matkustamisesta sekä laskutuksesta.

Markkinointitoiminnon käyttämät resurssien kustannukset sisältyvät jo yritys X:n olemassa olevaan kustannusrakenteeseen, sillä uuden palvelutarjooman käyttöön otto ei tule muuttamaan markkinoinnin kustannuksia, koska käytetään edelleen samoja markkinointikeinoja yhtä paljon, ainoastaan sisältö tulee osittain muuttumaan. Myyntitoimintoja suorittaa yrittäjä itse, eikä hän laske omalle työlleen palkkaa, jolloin ajan käytöstä ei myöskään synny kustannuksia. Lisäksi suurin osa myyntitoiminnon käyttämisestä resursseista, kuten sähköposti ja puhelin, tulevat aiheuttamaan jatkossakin saman verran kustannuksia, joten majoituspalveluiden myynti ei tule niitä lisäämään. Näin ollen ne lasketaan markkinoinnin aiheuttamien kustannusten ohella yritys X:n eri laskentakohteille yhteisiksi yhteiskustannuksiksi.

Sen sijaan majoituspalveluiden myyminen kollegoille ja heidän asiakkailleen aiheuttaa kustannuksia, kun yritys X maksaa 30% majoituksen tuotoista kollegoille heidän majoittaessa asiakkaitaan yritys X:n majoitustiloissa. Kustannukset voidaan laskea täydestä myyntihinnasta palvelun tuotantomäärän mukaan. Kustannuksia majoittuvaa asiakasryhmää kohden tulee $(672,27\text{€} \times 0,30 = 188,181)$ 188,18 euroa. Näin ollen kollegoilta tulevien toimeksiantojen yritys X:n majoituspalvelujen käytön kustannukset ovat $(13 \times 0,35 \times 188,181 = 856,22355)$ 856,22 euroa.

Majoituspalveluiden takia matkustaminen ei toimintona vaadi enempää resursseja, eikä lisää kustannuksia, kuin yritys X käyttää jo olemassa olevassa toiminnassaan. Matkakustannukset syntyisivät majoituspalveluiden tuottamisesta huolimatta yrittäjän matkustaessa kalastusmatkapaikoille. Kaikki loput toiminnot suorittaa yritys X:n yrittäjä itse, ja kuten sanottua, hänen työlleen ei lasketa palkkaa, jolloin siitä ei myöskään synny kustannuksia.

Vuokrauspalveluille välillisiä kustannuksia aiheuttavat toiminnot ovat samaiset kuin majoituspalveluiden tuottamisessa, eli markkinointi, myynti, matkustaminen, siivous ja kunnossapito

sekä toimistotyöt, kuten matkustajailmoitusten tekeminen ja laskujen laatiminen. Samaisista syistä, kuin majoituspalveluiden kohdalla, eivät kyseiset toiminnot aiheuta varsinaisia välitömiä erilliskustannuksia, vaan lukeutuvat yritys X:n yhteiskustannuksiksi. Kuitenkin matkustaminen paikan päälle huvilan ja majoitusrakennuksen siivoamiseksi ja kunnossa pitämiseksi tulee tehdä yhtä usein, kun siellä käy vuokralaisia. Arvioitu vuokrauskertojen määrä on 17 kertaa vuodessa. Rakennukset tulevat sijaitsemaan Inkoossa, jonne on matkaa yrittäjän kotoa Espoosta noin 50 kilometriä. Yrittäjän autonkeskikulutuksen ollessa 10l/100km kuluu dieseliä edestakaiseen matkaan 10 litraa, joka maksaa 1,5€ litralta, jolloin yhteen käyntiin kuluu 15€. Yhteensä matkoihin menee siis 255 euroa. Matkoista saa vielä haettua kilometrikorvausta, kun yrittäjä käyttää henkilökohtaisessa omistuksessa olevaa autoaan työajoihin. Sen määrää ei pysty kuitenkaan määrittämään kyseessä olevista matkoista, sillä kilometrikorvauksen määrä lasketaan toteutuneiden työajokilometrien mukaan koko yritys X:n voitoista ennen tuloverotusta. Silloin siinä lasketaan korvaukseksi 0,45€ kilometriä kohden. Kilometrikorvauksia ei siksi oteta huomioon matkustamisen kustannuksissa. Näin ollen yritys X:lle majoituspalveluiden tuottamisen vuoksi matkustamisesta aiheutuu kustannuksia 255 euroa vuodessa.

Cateringpalveluiden tuottaminen ja järjestäminen aiheuttaa yritys X:ään muista eroavia toimintoja, jotka jakautuvat palvelutoimintojen ja ylläpitotoimintojen lisäksi erätasointoihin. Palvelutoimintoihin kuuluu edellisienkin laskentakohteiden käyttämien toimintojen kuten suunnittelun, matkustajailmoitusten tekemisen, matkustamisen sekä laskutuksen lisäksi ruokien valmistaminen. Cateringpalveluiden tuottamiseen tarvittavia ylläpitotoimintoja ovat markkinointi-, myynti-, siivous- ja kunnossapitotoiminnot. Erätoimintoja cateringpalveluiden tuottamisesta aiheutuu raaka-aineiden ja ruokien hankkimisesta ja siirrosta sekä ostotilauksista ulkopuolisilta palveluntarjoajilta.

Yritys X:lle ei synny erilliskustannuksia kuin raaka-aineista ja palveluiden tilaamisesta ulkopuolisilta palveluntarjoajilta, koska yrittäjä ei laske tässäkään tapauksessa omalle työlleen palkkaa, eikä näin ollen ajan käyttö, joka kohdistuu muihin toimintoihin, aiheuta varsinaisia kustannuksia. Lisäksi polttoainekustannukset, joita aiheutuu raaka-aineiden hakemisesta ja kuljettamisesta, sisältyvät yrityksen olemassa oleviin polttoainekustannuksiin. Tämä johtuu siitä, että investoinnin myötä yrittäjän työmatkat lyhenevät, kun ei tarvitse tuottaa kalastusmatkoja koskaan Inkoota kauempana, ja näin ollen polttoainekustannukset, jotka nousevat palveluiden tuottamismäärän mukaan, kompensoituvat työmatkojen lyhentymisessä.

Raaka-aineisiin menevät kustannukset voidaan selvittää, kun tiedetään cateringpalveluiden tuotantomäärät. Niistä otetaan huomioon yrittäjän itsensä valmistamat ruoat ja selvitetään niiden raaka-aineiden kustannukset. Venelounas1:sen tuottamiseen raaka-ainekustannukset ovat tarkasteltujen kuluttajahintojen mukaan 5€, venelounas2:seen raaka-aineita kuluu 9 eurolla ja aamupalan kustannukset syöjää kohti ovat noin 6,50€. Lisäksi puolen litran virvoitus-

juoman kuluttajahinta on 1,90€. Niiden arvonlisäveroprosentti on 14, mikä on vähennetty kustannuksista kuviossa 29.

Venelounas1:sen kustannukset 5€ → 4,385964... ≈ **4,39€**

Venelounas2:sen kustannukset 9€ → 7,894736... ≈ **7,89€**

Virvoitusjuoman kustannukset 1,90€ → 1,666666... - pantti 0,20€ ≈ **1,47€**

Aamiaisen kustannukset 6,50€ → 5,701754... ≈ **5,70€**

Kuvio 29: Yritys X:n itsensä valmistamien ruokien kustannukset ilman arvonlisäveroja

Yritys X:lle suoraan tulleiden toimeksiantojen asiakkaista eli 57,2 asiakasryhmästä venelounas1:sen valitsee 80% asiakkaista ja venelounas2:sen valitsevat loput 20%. Majoittuvia asiakkaita on 35% niin yritys X:n itselleen suoraan asiakkaalta tulleista toimeksiannoista, kuin kollegoilta tulleista toimeksiannoista. Asiakasryhminä määrät ovat 22,022 ja 4,55. Niistä kaikki ottavat osaksi matkan aterioita aamiaisen. Yritys X:n omien cateringpalveluiden kustannukset saadaan laskettua saman periaatteen mukaisesti, kuin tuototkin. Ensin tarkastellaan yritys X:n itse valmistamien aterioiden, joiden tarve on syntynyt suoraan asiakkaalta tulleista toimeksiannoista, aiheuttamia kustannuksia. Laskutoimitukset on esitettyinä seuraavalla sivulla kuviossa 30.

Asiakasryhmät, jotka ottavat lounas1:sen + virvoitusjuoman $57,2 \times 0,80 = 28,1424$

Asiakasryhmät, jotka ottavat lounas2:sen + virvoitusjuoman $57,2 \times 0,20 = 7,0356$

Yritys X:n omat asiakasryhmät, jotka ottavat aamiaisen 4,55

Asiakasryhmätyyppi1: 3-4 asiakasta, keskimäärin 3,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi2: 5-8 asiakasta, keskimäärin 6,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi3: 9-16 asiakasta, keskimäärin 12,5 asiakasta, 10% kaikista asiakkaista

(Lounas1:sen + Virvoitusjuoman kustannukset) x Asiakasryhmien määrä
x Asiakasmäärän ka x %-osuus

Lounas1:sen ottavan asiakasryhmätyyppi1:sen kustannukset:

$(4,39\text{€} + 1,47\text{€}) \times 28,1424 \times 3,5 \times 0,45 = 259,7402808\text{€}$

Lounas1:sen ottavan asiakasryhmätyyppi2:sen kustannukset:

$(4,39\text{€} + 1,47\text{€}) \times 28,1424 \times 6,5 \times 0,45 = 482,374807\text{€}$

Lounas1:sen ottavan asiakasryhmätyyppi3:sen kustannukset:

$(4,39\text{€} + 1,47\text{€}) \times 28,1424 \times 12,5 \times 0,10 = 206,14308\text{€}$

Lounas2:sen ottavan asiakasryhmätyyppi1:sen kustannukset:

$(7,89\text{€} + 1,47\text{€}) \times 7,0356 \times 3,5 \times 0,45 = 103,718815\text{€}$

Lounas2:sen ottavan asiakasryhmätyyppi2:sen kustannukset:

$(7,89\text{€} + 1,47\text{€}) \times 7,0356 \times 6,5 \times 0,45 = 192,620656\text{€}$

Lounas2:sen ottavan asiakasryhmätyyppi3:sen kustannukset:

$(7,89\text{€} + 1,47\text{€}) \times 7,0356 \times 12,5 \times 0,10 = 82,31652\text{€}$

Aamiaisen ottavan asiakasryhmätyyppi1:sen kustannukset:

$6,5\text{€} \times 22,022 \times 3,5 \times 0,45 = 225,450225\text{€}$

Aamiaisen ottavan asiakasryhmätyyppi2:sen kustannukset:

$6,5\text{€} \times 22,022 \times 6,5 \times 0,45 = 418,693275\text{€}$

Aamiaisen ottavan asiakasryhmätyyppi3:sen kustannukset:

$6,5\text{€} \times 22,022 \times 12,5 \times 0,10 = 178,92875\text{€}$

Yhteensä 2149,986236 ≈ 2149,99€

Kuvio 30: Yritys X:n itse valmistamien aterioiden kustannukset suoraan asiakkailta tulleiden toimeksiantojen asiakkaita kohti

Edellä mainittu cateringpalveluiden tuottaminen aiheuttaa yritys X:lle raaka-ainekustannuksia vuodessa 2149,99 euroa. Koska kollegoilta tulleiden toimeksiantojen asiakkaat eivät ota yritys X:n tuottamaa lounasta, tulee kustannuksia vain majoittuvien asiakkaiden illallisten ja

aamiaisten tuottamisesta. Niistä vain aamiaisesta syntyy raaka-ainekustannuksia, kun yritys X:n yrittäjä tuottaa sen itse. Kuviossa 31 on laskettu kyseisten kustannusten määrä.

Kollegoilta tulleiden toimeksiantojen asiakasryhmät, jotka ottavat aamiaisen 4,55

Kollegoilta tulleiden toimeksiantojen asiakasryhmätyypit

Asiakasryhmätyyppi1: 5-8 asiakasta, keskimäärin 6,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi2: 9-12 asiakasta, keskimäärin 10,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi3: 13-16 asiakasta, keskimäärin 14,5 asiakasta, 10% kaikista asiakkaista

Aamiaisen kustannukset x Asiakasryhmien määrä x Asiakasmäärän ka x %-osuus
--

Aamiaisen ottavan asiakasryhmätyyppi1:sen kustannukset:

$6,5\text{€} \times 4,55 \times 6,5 \times 0,45 = 86,506875\text{€}$

Aamiaisen ottavan asiakasryhmätyyppi2:sen kustannukset:

$6,5\text{€} \times 4,55 \times 10,5 \times 0,45 = 139,741875\text{€}$

Aamiaisen ottavan asiakasryhmätyyppi3:sen kustannukset:

$6,5\text{€} \times 4,55 \times 14,5 \times 0,10 = 42,88375\text{€}$

Yhteensä 269,1325 ≈ 269,13€

Kuvio 31: Yritys X:n itse valmistamien aterioiden kustannukset kollegoilta tulleiden toimeksiantojen asiakkaita kohti

Yhteensä cateringpalveluiden tuottamisesta aterioiden valmistaminen itse aiheuttaa yritys X:lle raaka-ainekustannuksia (2149,986236€+269,1325=2419,118736) 2419,12 euroa. Lisäksi yritys X:lle aiheutuu kustannuksia ulkopuolisten palveluntarjoajien palveluiden käytöstä. Siitä yritys X:lle aiheutuu illallismenua kohden kustannuksia 30,70€ (ALV 0%) ja tarjoilusta 25,80€ (ALV 0%) tuntia kohden. Niiden vuoden yhteiskustannukset voidaan laskea tutun menetelmän mukaisesti. Ensin selvitetään laskutoimituksin yritys X:lle suoraan asiakkailta tulleiden toimeksiantojen asiakkaiden kyseisten palveluiden käytöstä aiheutuvat kustannukset kuviossa 32.

Asiakasryhmät, jotka ottavat illallisen 22,022

Asiakasryhmätyyppi1: 3-4 asiakasta, keskimäärin 3,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi2: 5-8 asiakasta, keskimäärin 6,5 asiakasta, 45% kaikista asiakkaista

Asiakasryhmätyyppi3: 9-16 asiakasta, keskimäärin 12,5 asiakasta, 10% kaikista asiakkaista

(Illallisen + Tarjoilun x 3 kustannukset) x Asiakasryhmien määrä
x Asiakasmäärän ka x %-osuus

Illallisen ottavan asiakasryhmätyyppi1:sen kustannukset:

$(30,70\text{€} + 25,80\text{€} \times 3) \times 22,022 \times 3,5 \times 0,45 = 3749,410665\text{€}$

Illallisen ottavan asiakasryhmätyyppi2:sen kustannukset:

$(30,70\text{€} + 25,80\text{€} \times 3) \times 22,022 \times 6,5 \times 0,45 = 6963,191235\text{€}$

Illallisen ottavan asiakasryhmätyyppi3:sen kustannukset:

$(30,70\text{€} + 25,80\text{€} \times 3) \times 22,022 \times 12,5 \times 0,10 = 2975,72275\text{€}$

Yhteensä 13 688, 32€

Kuvio 32: Illallisen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset

Kuvioissa 30, 31, 32 selvitetty cateringpalveluiden tuottamisen kustannukset ovat yhteensä $(2149,986236\text{€} + 269,1325\text{€} + 13\,688,32465\text{€}) = 16\,107,44335\text{€}$ 16 107,44 euroa. Cateringpalveluiden tuottamisen aiheuttamien kustannusten lisäksi kustannuksia yritys X:ään muodostuu majoituspalveluiden tuottamisesta 856,22 euroa, vuokraustoiminnasta 255 euroa. Yhteensä ne tekevät $(856,22355\text{€} + 255\text{€} + 16\,107,44335\text{€}) = 17\,218,6669\text{€}$ 17 218,67 euroa. Niiden lisäksi palveluista aiheutuu välillisiä kustannuksia.

Yritys X:lle investoinnista ja palvelutarjoon laajentamisesta koituvat välilliset kustannukset koostuvat toimitilan käyttö-, ylläpito- ja huoltokustannuksista. Niiden määrät arvioitettiin asiantuntijalla, jolloin niiden arviota voidaan pitää tarpeeksi luotettavana. Arvion jälkeen niiden yhteiskustannukset jaetaan palveluiden tuottavuuden suhteessa uusille tuotettaville palveluille eli laskentakohteille. Näin toimitaan, koska kaikki palvelut tuotetaan huvilassa ja majoitusrakennuksessa, jolloin niiden käytön, ylläpidon ja huollon kustannukset ovat kohdistettavissa kokonaisuudessaan siellä tuotettuihin palveluihin. Näiden toimenpiteiden avulla on mahdollista saada selville kaikki yksittäisen laskentakohteen erilliskustannukset.

Välillisiä kustannuksia aiheuttavat sähkö-, vesi-, jätevesi- ja jätehuoltomaksut sekä lämmityskustannukset ja huolto- ja korjaustoimenpiteiden kustannukset. Lisäksi kustannuksia aiheuttaa kiinteistövero, vahinkovakuutusmaksut ja terveystarkastajan tarkastuskäynneistä. Niiden määrää on hyvin vaikea laskea etukäteen, niinpä Yritys X:n toimeksiantoon perehtynyt kiin-

teistotalouden ammattilainen on arvioinut näiden välillisten kustannusten määrää. Lisäksi vahinkovakuutuksen määrä rakennettaville rakennuksille arvioituttiin If-vakuutusyhtiön yritys-vakuutusneuvojalla ja terveystarkastusten vuosittaisen määrän ja kustannuksien arvioimiseksi konsultointiin Inkoossa toimivaa terveystarkastajaa. Hänen mukaansa terveystarkastuksia tehdään kohdetta kohti 0,2-0,5 kertaa vuodessa ja niistä veloitetaan tuntitaksalla, joka on 55€. Tarkastukseen kuluu yleensä noin neljä tuntia. Tämän perusteella laskettiin kustannukseksi keskiarvo. Investoinnin ja palvelutarjooman laajentamisesta johtuvat välilliset kustannukset on lajiteltu tarkemmin aiheuttamisperiaatteen mukaisesti taulukossa 12, josta näkyy myös niiden euromääräinen osuus vuodessa.

VÄLILLISET KUSTANNUKSET	€/vuosi
Sähkö/lämmitys	2000
Vesi (porakaivon kautta)	0
Jätevesi	350
Jätehuoltomaksut	100
Huolto- ja korjaustoimenpiteet	100
Kiinteistövero	500
Vahinkovakuutus	300
Terveystarkastus	51,35
Yht.	3401,35

Taulukko 12: Investoinnista ja palvelutarjooman laajentamisesta johtuvat Yritys X:n välilliset kustannukset

Investoinnin aiheuttamien välillisten kustannusten arvioiduksi yhteismääräksi osoittautui 3401,35 euroa. Niiden lisäksi ei investoinnin ja uuden palvelutarjooman mukaisen palveluiden tuottamisen arvioida tuovan muita välillisiä kustannuksia, jotka eivät jo valmiiksi sisältyisi yritys X:n välittömiin kustannuksiin. Esimerkiksi myynnin, markkinoinnin, taloushallintopalveluiden, polttoaineen, työvaatteiden, toimistotarvikkeiden ja muiden myös uusia palveluita koskevien kustannusten oletetaan olevan riippumattomia investoinnin toteuttamisesta.

Välilliset kustannukset jaetaan laskentakohteille, eli majoituspalveluille, vuokrauspalveluille ja cateringpalveluille niiden tuottoisuuden mukaan. Sen tekemiseksi ensin tulee vähentää jokaisen laskentakohteen tuotoista sen kustannukset. Majoituspalveluiden tuottamisen arvioitu vuosituotto on 16 820,03 euroa ja kustannuksia siitä aiheutuu 856,22 euroa, jolloin erotukseksi tulee 15 963,81 euroa. Vuokrauspalveluiden tuottamisesta tulee tuottoja arviolta 17 363,94 euroa ja kustannusten eli 255 euron vähennyksen jälkeen tulokseksi tulee 17 108,94 euroa. Cateringpalveluista tuottoja tulee arviolta 33 870,36 euroa ja kustannuksia niiden tuottamisesta tulee 16 107,44 euroa jättäen jäljelle 17 762,92 euroa. Välillisten kustannusten

kohdistaminen laskentakohteille ja niiden kautta laskentakohteiden todellisten erilliskustannusten määrittäminen laskutoimituksilla tehdään kuviossa 33.

Majoituspalveluiden tuotot - Välittömät kustannukset = 15 963,81€
Vuokrauspalveluiden tuotot - Välittömät kustannukset = 17 108,94€
Cateringpalveluiden tuotot - Välittömät kustannukset = 17 762,92€
Kokonaistuotot 68 054,33€ - Kaikki välittömät kustannukset 17 218,67€ = 50 835,66
Majoituspalvelut suhteessa kaikkiin palveluihin:
$\frac{15\,963,81\text{€}}{50\,835,66\text{€}} = 0,314027... \approx 31,40\%$
50 835,66€
Vuokrauspalvelut suhteessa kaikkiin palveluihin:
$\frac{17\,108,94\text{€}}{50\,835,66\text{€}} = 0,336553... \approx 33,66\%$
50 835,66€
Cateringpalvelut suhteessa kaikkiin palveluihin
$\frac{17\,762,92\text{€}}{50\,835,66\text{€}} = 0,349418... \approx 34,94\%$
50 835,66€
Välillisten kustannusten (3401,35€) kohdistaminen laskentakohteille:
<u>Majoituspalveluiden välilliset kustannukset:</u>
$0,314027... \times 3401,35\text{€} = 1068,115736... \approx 1068,12\text{€}$
<u>Vuokrauspalveluiden välilliset kustannukset:</u>
$0,336553... \times 3401,35\text{€} = 1144,73454655... \approx 1144,73\text{€}$
<u>Cateringpalveluiden välilliset kustannukset:</u>
$0,349418... \times 3401,35\text{€} = 1188,4929143... \approx 1188,49\text{€}$
Laskentakohteiden kustannukset kokonaisuudessaan (välittömät + välilliset kustannukset):
Majoituspalveluiden kustannukset 856,22€ + 1068,12€ = 1924,34€
Vuokrauspalveluiden kustannukset 255€ + 1144,73€ = 1399,73€
Cateringpalveluiden kustannukset 16 107,44€ + 1188,49€ = 17 295,93€
Kustannukset yhteensä 20 620€

Kuvio 33: Välillisten kustannusten kohdistaminen laskentakohteille

Kuviossa selvitetyn mukaisesti välillisiä kustannuksia kohdistetaan kaikille laskentakohteille lähes yhtä paljon. Majoituspalveluille kohdistuu 31,40%, vuokrauspalveluille 33,66% ja cateringpalveluille eniten eli 34,94%. Majoituspalveluiden kustannuksiksi tulee sekä välittömät,

että välilliset kustannukset huomioiden yhteensä 1924,34€ ja vuokrauspalveluiden kustannuksiksi yhteensä 1399,73€. Cateringpalveluiden tuottamisen kustannukset nousevat 17 295,93 euroon. Kustannuksia syntyy uuteen palvelutarjoomaan suunniteltujen uusien palveluiden tuottamisesta yhteensä 20 620€.

4.3.4.3 Palveluiden katetuotot

Yritys X:n palvelutarjooman mukaisten uusien palveluiden tuottamisen vuotuinen tuotto on siis 68 054,33 euroa ja kustannuksia se aiheuttaa 20 620 euroa vuodessa. Näin ollen katetta syntyy 47 434,33€, mikä vastaa $(47434,33\text{€}/68054,33\text{€}=0,697006\dots)$ 69,70% katetuotto prosenttia. Majoituspalveluiden tuottamisen katetuotto prosentiksi tulee $((16820,03\text{€}-1924,34\text{€})/16820,03\text{€}=0,885592\dots)$ 88,56%, vuokrauspalveluiden katetuotto prosentiksi $((17363,94\text{€}-1399,73\text{€})/17363,94\text{€}=0,919388\dots)$ 91,94% ja cateringpalveluiden tuottamisen katetuotto prosentti on $((33\,870,36\text{€}-17295,93\text{€})/33\,870,36\text{€}=0,489349)$ 48,93%.

Kaikissa laskentakohteissa katetuotto on hyvin runsasta. Suhteellisesti kannattavinta palvelutoimintaa on vuokraustoiminta, joka johtuu siihen kuluvien kustannusten vähäisestä määrästä. Lähes yhtä tuottoisaa on majoitustoiminta. Myös cateringpalveluiden tuottaminen on yllättävän hyväkatteista, vaikka illallisten ja tarjoilujen tuotot menevät lähes kokonaan ulkopuoliselle palveluntarjoajalle. Yksittäisten aterioiden määrä on kuitenkin niin suuri asiakasryhmien koot huomioon ottaen, että katetta syntyy silti paljon. Kokonaisuudessaan määritetyntylaisten palveluiden tuottaminen on siis hyvin kannattavaa.

Palveluiden tuottamisen vuosikatteen selvittyä tiedetään myös investoinnin nettotuotto. Nimitään palvelutarjoomaan lisättyjen palveluiden tuottamisesta syntyvät palveluiden tuottamisen yhteistuotot vastaavat yritys X:n investoinnin erillistuottoja. Vastaavasti palveluiden tuottamisen yhteiskustannukset vastaavat investoinnin erilliskustannuksia. Kun investoinnin erillistuotoista vähentää sen erilliskustannukset saadaan selville investoinnin vuotuinen nettotuotto, joka on siis 47 434,33 euroa. Nettotuotto perustuu siihen, että kaikki investoinnista aiheutuvat tuotot ja kustannukset on edellä olevilla laskelmilla selvitetty.

4.4 Investoiminen yrityksessä X

Tässä luvussa tullaan selvittämään yritys X:ään tehtävän investoinnin tavoitteita ja sille asetettuja talousraameja, joiden selvittämisen pohjana on käytetty yritys X:n yrittäjän teema-haastattelua. Sen yhteydessä myös määritetään suunnitellulle investoinnille sitä koskevien käsitteiden lukuja, jotka mahdollistavat kannattavuuden tutkimisen investointilaskelmilla. Lisäksi tutkitaan, mitä mahdollisuuksia yritys X voisi hyödyntää julkisilta rahoitusmarkkinoilta edullisen rahoituksen saamiseksi investointiin. Sen jälkeen suunnitellaan ja määritetään lopul-

linen investointi, jonka jälkeen sen kannattavuutta tarkastellaan investointilaskelmien muodossa.

Yritys X:n lainarahoitusmahdollisuuksien selvittäminen tehtiin net scouting -menetelmän avulla. Sillä kerättiin tietoa pientakauksen saamisesta lainan ottoon ja mahdollisuudesta saada ilmaista kehitysavustusta investointeihin. Investoinnin suunnitteluun käytettiin käyttöympäristökuvauksen menetelmää. Sen käytön mahdollistamiseksi konsulttoitiin Honkarakenteen asiantuntijaa, jonka kanssa rakennusprojektin luonteen ja vaatimuksien mukaan suunniteltiin sopivat ja toimivat rakennusmuodot ja niihin liittyvät ominaisuudet huvilalle sekä majoitusrakennukselle. Sen pohjalta syntyi luonnos huvilan ulkonäöstä ja pohjapiirustuksesta, joiden avulla oli mahdollista suunnitella huvilan varustelua ja sisustusta. Samat suunnittelemat tehtiin majoitusrakennuksenkin osalta, vaikka siitä ei ollut konkreettisia havainnollistavia elementtejä saatavilla suunnittelun avuksi.

Toteutettavan investoinnin määrittäminen tehtiin käyttöympäristökuvauksen pohjalta, kun menetelmässä päätetyille ja perustelluille rakennuksille, niiden ominaisuuksille, varustelulle ja sisustukselle määritettiin kustannukset ja ne koottiin yhteen perusinvestoinniksi. Lisäksi määritettiin yritys X:n investointia koskevia käsitteitä, kuten laskentakorkokanta ja jäännösarvo. Lopuksi suunnitellun mukaisen investoinnin kannattavuutta tutkittiin investointilaskelmien avulla.

4.4.1 Tavoitteiden ja talousraamien määrittäminen

Luvussa selvitetään yritys X:n investoinnille määrittämät tavoitteet ja siihen käytettävissä olevat talousraamit. Selvittämisen pohjalta saadaan vertailukohta investoinnin kannattavuuden tutkimiseen. Tavoitteiden mukaan on myös mahdollista määrittää joitakin investointilaskelmien tekemisen mahdollistavia investointia koskevia käsitteitä, kuten investoinnin taloudellinen pitoaika, takaisinmaksuaika sekä tuottotavoite.

Yritys X:llä on 20 749,13 euroa tulorahoitukseen perustuvaa omaa pääomaa tilikauden 2013 jälkeen käytettävissä lainojen lyhennyksiin, investointeihin ja voitonmaksuun. Se tulee vielä kasvamaan mitä todennäköisimmin seuraavina vuosina. Yritys X:llä on aikaa kerryttää tulorahoituksellaan omaa pääomaansa ennen investoinnin toteuttamisen aloitusta ja sen jälkeen vielä yksi tilikausi ennen toiminnan aloittamista investointikohteessa. Tulorahoituksesta on mahdollista täten sitouttaa investointiin 10 000 euroa ilman, että yritys X:n maksuvalmius heikkenee liikaa. Lisäksi yrittäjä sijoittaa omaa henkilökohtaista rahaansa investointiin 45 000 euroa. Tämän lisäksi yksityinen rahoittaja on valmis sijoittamaan rahaa investointihankkeeseen 250 000 euroa. Lisäksi rahoittaja tulee maksamaan tontin osuuden, joka tulee olemaan 250 000 euroa. Investoinnin toteuttamiseen on näin ollen käytettävissä omaa pääomaa 55 000

euroa ja vierasta pääomaa 500 000 euroa. Lisäksi on mahdollista, että hanketta varten tarvitaan vielä lainaa rahoituslaitokselta.

Yrittäjä aikoo pitää rakennettavaa huvilaa toiminnassa vielä seuraavat 40 vuotta ja odottaa tältä ajalta tuottoja ja kustannuksia. Huvila ei kuitenkaan luultavasti pysy tätä aikaa täysin toimintakelpoisena, vaan se vaatii todennäköisesti ainakin kosmeettisia kunnostus- ja uudistustoimenpiteitä. Ne eivät tule olemaan kovinkaan hintavia, joten niitä ei oteta investoinnin pitoajassa ja sitä kautta investointilaskelmissa huomioon. Näin ollen investoinnin taloudelliseksi pitoajaksi määritetään 40 vuotta. Yritys haluaisi investointihankkeen maksavan itsensä takaisin viimeistään pitoajan puolessa välissä, eli 20 vuodessa.

Investoinnin tavoitteena on tuottojen lisääminen, ja suuntaa antavana vuosittaisena tuottotavoitteena voidaan pitää 25 prosenttia, mitä on yleisesti pidetty suuntaa antavana tuottovaatimusrajana investoinneille, joiden tarkoitus on vallata uusia markkina-alueita tai saada aikaan uusia palveluita tai tuotteita. Kuitenkin yritys X pitää tarpeeksi hyvänä tuloksena myös noin 20 prosentin tuottoa, joka on yleisesti määritetty tuottovaatimuksen rajaksi, kun investoinnin tarkoitus on tuottojen lisääminen. Siitä tuotosta tulee vielä maksaa vieraan pääoman kulut. Sitä huonomman tuloksen tuottavaa investointia ei nähdä kannattavana toteuttaa, ennen kuin on löydetty sopiva ratkaisu, jolla tuottovaatimukseen päästää.

4.4.2 Net scouting osana rahoituksen organisointia

Investointiin käytettävissä olevan rahoituksen määrä on suuri, mutta koska siitä suurin osa on vierasta pääomaa, syntyy sille paljon hoitokustannuksia. Tästä syystä mahdollisesti investoinnin kustannuksiin edullisesti vaikuttavia tekijöitä ja eri rahoitusmahdollisuuksia oli tarpeen tutkia, jotta voitaisiin hyödyntää kaikki käytettävissä olevat keinot saada investoinnista mahdollisimman kannattava. Sitä varten käytettiin net scouting -tiedonkeruumenetelmää.

Net scouting on tiedonkeruumenetelmä, joka tarkoittaa Internetin käyttöä tiedusteluvälineenä. Internet on tietolähteenä merkittävä, sillä sen tietomäärä on valtava: se tarjoaa monipuolisesti tietoa historiasta nykyhetkeen. Net scoutingia on kannattavaa käyttää tutkimusaiheeseen tutustumiseen ja perehtymiseen. Se toimii alustavana keinona ymmärtää markkinoita ja ympäristöä. Tulee kuitenkin ottaa huomioon, että kaikki Internetin tarjoama tieto ei ole luotettavaa. Tiedonkeruussa tulee muistaa lähdekriittisyys ja alkuperäislähteet täytyy tarkastaa. (Moritz 2005, 194.)

Net scoutingin avulla voidaan tunnistaa jo olemassa olevia ratkaisuja sekä löytää uusia eri osa-alueilta. Se on hyödyllinen väline muun muassa tilastojen tutkimisessa, markkinaosuuksien selvittämisessä sekä kehitystrendien ja uusien markkinoiden tunnistamisessa. Tiedon pal-

jouden takia on tärkeää rajata ja valita tarkasti käytettävät parametrit. Löytynyt tieto tulee tulkita ja osoittaa sen relevanssi tutkimuksessa tai projektissa. (Moritz 2005, 194.)

Projektissa net scouting -menetelmää käytettiin tutkimaan investointikohteeseen käytettävissä olevia rahoitusmahdollisuuksista. Tietoa etsittiin vain luotettavilta sivustoilta, kuten Finnveran ja Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksen (ELY-keskus) www-sivuilta. Finnvera toimii yritysrahoituksentarjoajana ja myös ELY-Keskuksen kautta on mahdollista saada rahoitusta ja -tukia yritystoimintaan.

Finnverasta on mahdollista hakea pientakausta, joka auttaa taas saamaan rahoitusta pankista. Se on tarkoitettu nimenomaan investointi- ja käyttöpääomatarpeisiin perustettaville tai jo toimiville yrityksille. Rajoituksena on, ettei yritys saa työllistää yli 49 henkilöä, eikä toimia maatilatalous, metsätalous tai rakennusliiketoiminnan perustajaurakoinnin alalla. Pientakauksen myöntämisen edellytyksenä on myös liiketoiminnan kannattavuus ja riittävän suuri omarahoitusosuus. Pankki, johon rahoitushakemus esitetään, hakee pientakauksen yrityksen puolesta Finnverasta sähköisesti. Finnveran takaama osuus voi olla enimmillään 60%, kunhan ei aikaisemmin ole haettu takauksia, niin, että niiden yhteissumma nousisi yli 85 000 euron. Ennen rahoituksen myöntämistä pankki arvioi toimintaedellytykset sekä riskit. Takauksesta peritään takausprovisiota 1,75% sekä toimitusmaksu, joka on 1,25% takauksen määrästä. Muuten lainan ehdoista ja takaisinmaksusta sovitaan pankin kanssa lainasopimuksessa. (Finnvera Oyj 2014.)

Jos yritys X tulee tarvitsemaan oman pääoman ja yksityisen sijoittajan rahoituksen lisäksi lainaa, kannattaa sen hyödyntää Finnveran pientakausta. On mahdollista, että yritys X täyttää pientakauksen myöntämisen ehdot. Se ei toimi edellä mainituilla aloilla ja työllistää vain yhden henkilön. Sen toiminta on kannattavaa ja todennäköisesti 55 000 euron omarahoitusosuus on riittävä. Näin ollen on hyvin todennäköistä, että yritys X:lle myönnettäisiin kyseinen pientakaus.

Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksesta eli ELY-keskuksesta on myös mahdollista saada rahoitusta kehittämishankkeisiin. Sen myöntäminen on aina harkinnanvaraista ja edellytykset, jotka hankkeen ja hakijan on täytettävä eri rahoitusmuotojen saamiseksi, eroavat toisistaan. Yritykselle voidaan myöntää kehittämisavustusta eli rahoitusta kilpailukykyä pitkällä aikavälillä parantavaan hankkeeseen. Kehittämisavustuksella tulee arvioida olevan merkittäviä vaikutuksia joko yrityksen kasvuun, teknologiaan, kansainvälistymiseen, tuottavuuteen tai liiketoimintaosaamiseen. Lisäksi yrityksellä, joka avustusta hakee, tulee olla edellytykset toimia jatkuvasti kannattavasti. (ELY-keskus 2013.)

Kehittämisavustusta voivat hakea pienet ja keskisuuret yritykset. Sitä haetaan ennen hankkeen aloittamista hankkeen toteuttamisalueen ELY-keskuksesta. Sitä on mahdollista saada

aineellisiin sekä aineettomiin investointeihin. Kehittämisyavustuksen myöntämisen edellytyksenä on, että avustuksen saavan yrityksen perusinvestoinnista on vähintään 25% rahoitettu rahoituksella, jossa ei ole julkista tukea. Sen myöntämiseksi kustakin hankkeesta tehdään erikseen yritys- ja hankearvioinnit, joiden perusteella päätös tehdään. (ELY-keskus 2013.)

Yritys X:n pienenä yrityksenä voi olla tuottoisaa hakea myös kehitysavustusta. Ensinnäkin yritys X:ssä toiminta on kannattavaa ja projektin lopuksi kannattavuuden tarkastelussa selviää arvio siitä, tuleeko liiketoiminta olemaan kannattavaa jatkossakin investoinnin jälkeen. Yritys X:n rahoituksessa ei ole käytetty julkista tukea muuten. Kehitysavustuksen saamisella olisi ainakin vaikutuksia yritys X:n kasvuun ja tuottavuuteen. Kuitenkaan etukäteen ei voi tietää miten ELY-keskuksessa määritellään merkittävä vaikutus, ja täyttäisikö yritys X sen kriteerit. Kuitenkin yritys X:n kannattaa ehdottomasti hakea kehitysavustusta. Sen saamisen epävarmuuden vuoksi sitä ei kuitenkaan oteta investoinnin rahoitusrakenteessa millään lailla huomioon.

4.4.3 Käyttöympäristökuvaus apuna investoinnin suunnittelussa

Palveluiden tuottaminen vaatii tietynlaisen ympäristön, jota haluttiin selventää tässä vaiheessa projektia. Lisäksi investoinnin suunnittelu ja varsinkin sen kustannusten arviointi vaativat tarkat tiedot investoinnin ominaisuuksista ja kustannustekijöistä. Niiden selvittämiseen tahdottiin käyttää havainnollistavaa menetelmää, jonka pohjalta voi tarkasti määrittää investointia. Menetelmäksi valitui käyttöympäristökuvaus.

Käyttöympäristökuvauksessa (Environment Description) kerätään tietoa tilasta ja ympäristöstä, jossa palvelua tuotetaan tai aiotaan tuottaa. Se on menetelmä, jossa kartoitetaan ja dokumentoidaan palvelun käyttöympäristöä. Siinä käytetään avuksi materiaaleja, joita ovat muun muassa valokuvat, kartat, kaaviot ja pohjapiirustukset. (Koivisto 2007, 73.)

Projektissa käyttöympäristökuvausta käytettiin yritys X:n rakennusinvestoinnin ja uudistetun palvelutarjooman mukaisten palveluiden käyttöympäristön kuvaamiseen. Investointi, joka käsittää toimitilan ja majoitusrakennuksen, suunniteltiin toimeksiannon mukaisesti yhdessä Honkarakenne -yrityksen asiantuntijan kanssa. Suunnittelussa on otettu huomioon kaikki yritys X:n yrittäjän vaatimukset ja toiveet. Lisäksi rakentamissuunnittelussa on otettu huomioon MALO-luokitus, jonka mukaan rakennukset pyritään toteuttamaan vastaamaan parasta, eli 5.luokitusastetta.

Jotta perusinvestointi pysyisi mahdollisimman edukkaana, on tutkittu majoitustoiminnan järjestämisen vaihtoehtoja rakennushankkeessa, ja päädytty ratkaisuun, ettei päärakennukseen tule ollenkaan majoitusmahdollisuutta eikä sitä rekisteröidä majoittamiskäyttöön, vaan toi-

mistorakennukseksi. Majoitustoiminta tapahtuu siis tontille rakennettavassa erillisessä majoitusrakennuksessa. Näin ollen alkuperäiset suunnitelmat muuttuvat niin, että toimitilaan ei tule majoitushuoneita, jonka johdosta siitä tulee kooltaan pienempi, ja majoitusrakennuksesta tulee ainut majoituspaikka.

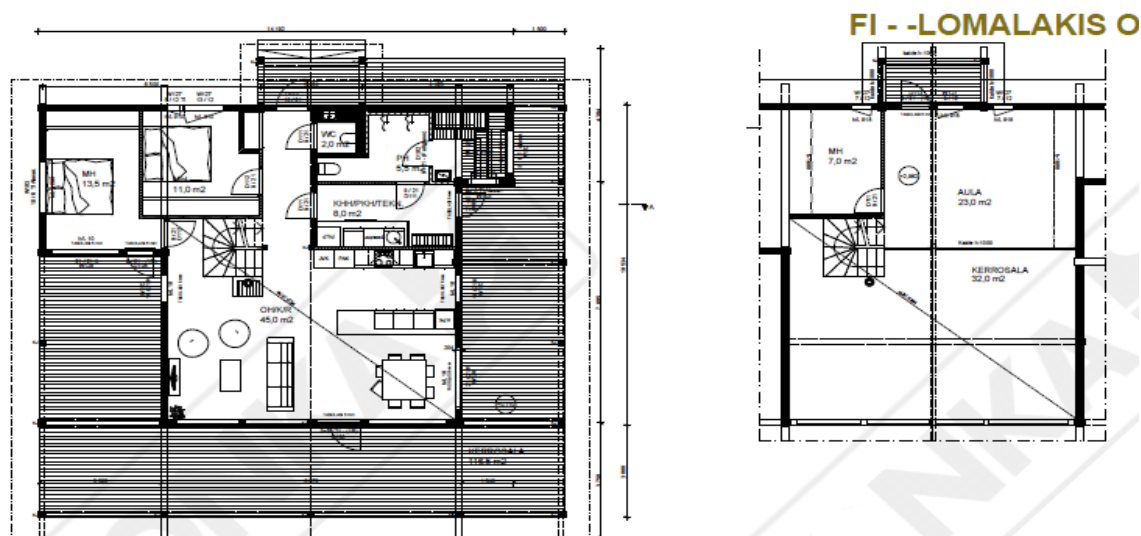
Rakennuksille oli yhteensä määritetty majoituskapasiteetiksi 16 henkilöä, mutta koska niin iso MALO-luokituksen mukainen majoitusrakennus tulee niin kalliiksi, tehdään sen majoituskapasiteetiksi 12 henkilöä. Eli majoitusrakennukseen rakennetaan alkuperäisen neljän sijasta kuusi majoitushuonetta, joissa on tilaa majoittaa 12 henkilöä. Tämän lisäksi voidaan järjestää säästösten mukaista lisämajoitusta. Jokaisen huoneen kooksi tulee MALO-luokituksen mukaisesti 10m² ja lisäksi majoitusrakennukseen rakennetaan wc- ja suihkutilat sekä kylmävarasto, jotka vievät noin 10 neliötä, eli kokonaisuudessaan kooksi tulee 70 neliötä. Näin toimimalla säästetään rakennuskustannuksissa huomattavasti, kun toimistorakennuksia, eikä alle 90 neliön rakennuksia, joka majoitusrakennus tulee olemaan, eivät koske samat rakennusten energiatehokkuutta koskeva lainsäädännöt kuin majoitusrakennuksia, joita koskevat samat vaatimukset kuin omakotitaloja. Tässä tapauksessa rakennusten ei tarvitse olla energiatehokkuudeltaan omakotitalonkaltaisia, myöskään siksi, että ne eivät ole jatkuvassa ympärivuotisessa käytössä.

Näiden tietojen pohjalta Honkarakenteen asiantuntija teki hahmotelmat yritys X:lle tulevasta huvilasta ja sen pohjapiirroksista, jotka ovat nähtävissä kuvissa 2 ja 3. Investoinnin eli rakennushankkeen määrittämistä selkeyttää, kun on visuaalinen kuva siitä, millainen huvilasta tulee. Tilan hahmottaminen pohjapiirustuksesta helpottaa taas muun muassa huvilan kaluste-suunnittelua.



Kuva 2: Luonnos huvilan ulkonäöstä

Kuvassa 2 on luonnos huvilan ulkonäöstä. Se ei vastaa lopullista rakennusta, mutta antaa hyvän kuvan rakennettavasta huvilasta. Huvilasta tulee siis 1,5-kerroksisena hirsirakennuksena harjakattoinen ja sen ympärillä tulee katon kattamaa terassia. Se tulee olemaan pinta-alaltaan noin 100m². Harjakatto mahdollistaa neliöiden osoittamaa suuremman lattiapinta-alan, sillä huvilan yläkerran reunojen matalan huonekorkeuden johdosta niitä alueita ei laske ta mukaan kokonaispinta-alaan.



Kuva 3: Hahmotelma huvilan pohjapiirroksista

Kuvassa 3 on hahmotelma huvilan pohjapiirroksista. Siinä on esitetty sen kumpikin kerrosala. Huvilan alakertaan sijoittuu olohuone, oleskelutila, keittiö, ruokailutila, kodinhoitohuone, sauna ja wc. Yläkertaan tulee toimistohuone ja varastohuone sekä aulatilaa. Pääsisäänkäynnin lisäksi kodinhoitohuoneessa on oma sisäänkäyntinsä ja lisäksi huvilasta on uloskäynti terassille.

Eteisestä on suoraan kulku wc:hen. Pohjapiirroksista poiketen kodinhoitohuone pidetään erillään kylpyhuoneesta niin, että niille tulee erilliset sisäänkäynnit. Kylpyhuoneeseen ei myöskään asenneta pohjapiirroksessa näkyvää saniteettikalustoa. Poiketen pohjapiirroksista alakertaan ei tule kahta makuuhuonetta, vaan kyseinen tila on avointa oleskelutilaa. Lisäksi keittiö erotetaan ruokailutilasta seinällä ja ruokailutilaan tulee suurempi pöytä, joka mahdollistaa majoituskapasiteetin ruokailun ja kokoustamisen saman pöydän ääressä. Huvilan alakertaan tulee iso sähkölämmitteinen sauna noin 10 hengelle, suihkutila ja wc. Yläkerrassa on kaksi huonetta, joista toinen toimii niin sanottuna toimistona, jossa on yrittäjän henkilökohtaisia tavaroita, ja jossa yrittäjä voi tarvittaessa yöpyä ennen kalastusmatkoja, ja toinen on varusteiden säilyttämistä varten. Yläkerrassa on myös aula, johon tulee pienimuotoinen oleskelutila, ja josta pääsee talon pätyyn tulevalle pienelle parvekkeelle.

Huvilaan ja majoitusrakennukseen tulevaan irtaimistoon sisällytettäviä kalusteita, laitteita ja varusteita hankitaan maltillisesti, kuitenkin niin, että tiloista tulee tyylikkää, kodikkaat ja viihtyisät. Alakertaan ruokailutilaan tulee majoituskapasiteetille sopiva pöytäryhmä ruokailuun, jonka yhteyteen varataan kokousvälineistö eli heijastuskangas, videotykki ja fläppitaulu. Alakerran olohuoneeseen tulee sohvaryhmä majoituskapasiteetille, sohvapöytä sekä vaaraava takka. Oleskelutilaan tulee penkkejä, matala pöytä, tv-kaluste, taulutelevisio ja DVD-soitin. Lisäksi alakerran keittiöön tulee keittiökoneista astianpesukone, liesi, jääkaappi, pakastin, mikroaaltouuni, kahvinkeitin ja leivänpaahdin. Sinne hankitaan myös tarvittavat keittiötarvikkeet ja astiasto 16 hengelle, johon kuuluu muun muassa ruokalautaset, syvät lautaset, leipälautaset, aterimet, juomalasit, viinilasit, snapsilasit, kahvikupit, tarjoiluastiat, tarjoiluvälineet, kattilat ja paistinpannut, uunivuoat, lastat ja kauhat, leikkuuveitset, leikkulaudat sekä patalaput. Kodinhoitohuoneeseen tulee pyykinpesukone ja kuivausrumpu sekä kaikki huvilaan tarvittavat pyyhkeet ja lakanat. Saunaan tulee hankkia heti valmis -kiuas ja saunatarvikkeet.

Yläkertaan toimistohuoneeseen tulee sänky, yöpöytä ja toimistopöytä säilytyslaatikoilla. Keskiaulan pienimuotoiseen oleskelutilaan tulee kaksi nojatuolia ja pienipöytä koriste-esineiden asettelemiseksi. Huvilan eteiseen, kodinhoitohuoneeseen ja yläkerran huoneeseen tulee lisäksi säilytysjärjestelmät. Kaikkiin tiloihin hankitaan tarvittavat kodintekstiilit ja tilat sisustetaan viihtyisiksi erilaisin sisustustavaroin ja elementein. Koko huvilassa tulee olemaan langaton internet-yhteys ja koneellinen ilmastointi. Ulos terassille tulee terassikalusto katetulle alueelle ja kattamattomalle alueelle asetetaan kolme aurinkotuolia. Lisäksi pihalle tulee pihagrilli ja sähkölämmitteinen palju. Rannalle tulee vielä laituri, jossa on viisi venekiinnityspaikkaa.

Majoitusrakennuksesta ei ole saatavilla kuvaa eikä pohjapiirustusta, mutta siitä tulee suora-kaiteenmuotoinen ja kaikki sen kuusi 10 m²:n majoitushuonetta sijoittuvat vierekkäin. Jotta ei tarvita kuutta ulko-ovea, tulee huoneiden sisäänkäyntien eteen käytävä, johon on rakennuksen edestä vain yksi sisäänkäynti. Käytävän päähän tulee käynti wc- ja suihkutiloihin. Kaikki sisäovet ovat sisältä lukittavia. Varastotilaan on erillinen sisäänkäynti rakennuksen takapuolelta. Kaikkiin majoitushuoneisiin tulee MALO-standardien mukaisesti pienet ikkunat, jotka mahdollistavat tuuletuksen. Huoneet kalustetaan maltillisesti. Ne tulevat sisältämään sängyt, joiden MALO-luokituksen saamisen asettamien vaatimuksien mukaan tulee olla erilliset ja yhteen siirrettävät. Lisäksi patjan tulee olla vähintään 10 cm ja sängyn tulee sisältää petauspatja sekä siistit ja yhtenäiset vuodetekstiilit. Lisäksi huoneisiin tulee yöpöydät, naulakot ja verhot. Majoitusrakennuksen wc- ja suihkutilaa ei tarvitse varustella saniteettikalusteita ja naulakkoa enempää.

4.4.4 Toteutettavan investoinnin määrittäminen

Luvussa määritetään kaikki yritys X:n investointia koskevat tarvittavat arvot, jotka mahdollistavat investointilaskelmien tekemisen ja kannattavuuden selvittämisen. Ensin selvitetään tulevaisuuden nettotuottojen muodostuminen yritys X:ssä. Sen jälkeen määritetään yritys X:n perusinvestointi, sen muodostuminen eri osista ja niiden kustannukset. Lopuksi määritetään investoinnille jäännösarvo ja laskentakorkokanta.

Yritys X:n investoinnin nettotuotto saatiin siis määriteltyä luvussa 4.3.4 Palveluiden tuottamisen kannattavuus, kun investoinnin vuoden erillistuotoista (68 054,33€) vähennettiin ja erilliskustannukset (20 620€) ja näin ollen investoinnin nettotuotto on 47 434,33€. Nettotuoton oletetaan olevan samaa luokkaa jokaisena investoinnin pitovuonna. Sen mukaisina palveluiden tuotantomäärät ovat realistisella tasolla ja kapasiteetin käyttö on suhteellisen korkealla tasolla (78%), joiden johdosta ainakaan huomattavaa toiminnan ja sitä kautta tuottojen tai kustannustenkaan kasvua ei voida olettaa tulevan.

Yritys X:n perusinvestoinnin määrittämiseksi tulee tietää investointikohteen eri osien kustannukset. Perusinvestointiin lukeutuu kustannukset, jotka tulevat tontista, huvilasta ja majoitusrakennuksesta ja niiden rakentamisesta sekä kaikesta niihin tulevasta irtaimistosta, kuten kalustuksesta, sisustuksesta, laitteista ja varusteista. Lisäksi perusinvestointiin lasketaan kustannuksiksi mukaan kaikki luvat ynnä muut investoinnin mahdollistavat kustannukset.

Tontin hinnaksi lasketaan 250 000€, joka on se määrä, jonka yritys X:n on siitä valmis kustantamaan. Tontilla oletetaan olevan kaivo, jonka kautta rakennuksiin saadaan juokseva vesi, jolloin ei tarvitse maksaa vesijohtoverkoston liittymiskustannuksia. Rakennuksissa käytetään lämmitykseen pattereita, jotka käyttävät suoraa sähköä. Näin ollen sähköjärjestelmä ja sen asennus tulee halvemmaksi, kuin esimerkiksi ensin kaavailtu maalämpöpumppu. Rakennukset eivät kuitenkaan ole jatkuvassa ympärivuotisessa käytössä, joten sähkön käyttökustannukset eivät nouse liian korkeiksi. Huvilan jätevesiä varten tulee ammattilaisten toimesta tyhjennettävä jätevesisäiliö, mutta muuten jätehuolto järjestetään niin, että kaikki syntyvä jäte kuljetetaan itse roskien keruupisteelle, josta tulee maksaa vain matala vuosimaksu.

Muutenkin rakennusten rakentaminen tullaan toteuttamaan mahdollisimman edullisesti, mutta kuitenkin niin, että tulos on kestävä. Koska yritys X:llä ei ole kokemuksia vastaavanlaisten investointien kustannusten arvioinnista, on investointi viisainta suorittaa mahdollisimman laajoina kokonaisuuksina. Sen johdosta päätettiin, että rakennukset tullaan rakentamaan avaimet käteen -periaatteella, jolloin kustannusarvio on helpompi tehdä. Sen arviointiin on käytetty Honkarakenteen asiantuntijaa, joka on valinnut edukkaimmat vaihtoehdot rakentamisen toteuttamiseen. Näin ollen rakentamiseen käytettävien rakennusosien, tekniikkaosien ja han-

ketehtävien kustannukset ovat mahdollisimman pienet. Kuitenkin kustannukset ovat arvioita, jotka voivat toteuttaessa muuttua suuntaan tai toiseen.

Avaimet käteen -toimituksessa kaikki rakentamisen kustannukset sisällytetään pakettihintaan, joka sisältää siis päärakennuksen eli huvilan ja majoitusrakennuksen sekä kaikki niiden pystytyksen kustannukset. Hintaan sisältyy lisäksi keittiön osalta sen kalusteet, työtasot, välitilavälisimet, jäteyksikkö, allas, liesituuletin, keittotaso, uuni, mikroaaltouuni, astianpesukone, jääkaappi, pakastin ja niiden kierrätys- ja jakelumaksut, joiden yhteissumma on 16 075,70 euroa (sis. ALV). Kylpy/kodinhoitohuoneeseen tulee Honkarakenteen puolesta säilytysjärjestelmä, pyykinpesukone, kuivausrumpu, saniteettikalusteet, jotka maksavat 3639,47 euroa (sis. ALV). Lisäksi eteiseen ja yläkerran huoneisiin tulee säilytysjärjestelmät, joiden hinnaksi tulee yhteensä 3133,12€ (sis. ALV). Honkarakenteen kautta tulevien ja asennettavien laitteiden ja varusteiden yhteiskustannukset ovat (16 075,70€+3639,47€+3133,12€) 22 848,29€ (sis. ALV). Muuten rakennushankkeen kustannukset muodostuvat seuraavassa taulukossa 13 esitetyllä tavalla.

Kustannustekijä	kustannus (sis. ALV)
RAKENNUSOSAT	
Maaosat, kaivuut, täytöt, perustukset	20 000 €
Pihakatokset (+ terassit, kuistit ja parvekkeet)	4000€
Rakennus: pohjat, ulko- ja sisäseinät, ikkunat, ovet, vesikatot, tilanjako-osat, tilapinnat, tulisija ja savuhormi	109 300€
TEKNIikkaOSAT	
Sähkö- ja lämmitysjärjestelmä	8000€
Vesijärjestelmät	13 690€
Ilmastointijärjestelmät	8500 €
Tiedonsiirto-osat: tietojärjestelmät	1410 €
HANKETEHTÄVÄT	
Hankkeen ja rakentamisen johtotehtävät sekä työmaatehtävät	21 900 €
Suunnittelutehtävät	16 000 €
Yhteensä	195 600 €

Taulukko 13: Rakennusprojektin kustannuksia

Huvilan rakentamisen kustannuksiksi on laskettu siis 195 600 euroa. Taulukon 13 laskelmissa ei ole otettu huomioon ollenkaan majoitusrakennuksen kustannuksia, vaan ne arvioitiin erikseen. Niiden yhteiskustannukseksi arvioitiin kaikki materiaalit ja työt huomioon ottaen 80 000 euroa (sis. ALV), jolloin neliöhinnaksi tulee 1142,85€. Näin ollen rakennusprojektin kustan-

nusarvio on (250 000€+195 600€+22 848,29€+ 80 000€) 548 445,29€ (sis. ALV). Kyseisellä hinnalla Honkarakenteen koordinoiman rakennusprojektin loputtua huvila on täysin toimintakuntoinen. Koko rakennusprojektiin ja rakennusten valmistumiseen Honkarakenteen asiantuntija arvioi kuluvan noin vuoden verran.

Huvilan sekä majoitusrakennuksen kalusteiden ja sisustuksen kustannukseksi on laskettu 20 000€ (sis. ALV). Hinta pitää sisällään siis kaikki kalusteet, kuten sängyt, yöpöydät, sohvut, ruokapöydän, tuolit, muut pöydät, penkit, terassikaluston, aurinkotuolit ja tarvikkeet, kuten keittiötarvikkeet ja -laitteet, astiaston ja saunatarvikkeet sekä sisustuksen, kuten kodin tekstiilit, sisustustavarat ja -elementit. Siihen sisältyy myös laitteita, kuten heti valmis -kiuas saunaan, taulutelevisio ja DVD-soitin sekä laiturirannalle. Lisäksi kustannuksia aiheuttaa pi-hagrilli, jonka saa 699 eurolla (sis. ALV) ja ulkopalju ja sen asennus, jotka kustantavat yhteensä noin 2000 euroa (sis. ALV). Yhteiskustannukseksi huvilan ja majoitusrakennuksen kalusteille, sisustukselle, laitteille ja varusteille tulee siis (20 000€+699€+2000€) 22 699 euroa (sis. ALV).

Jotta rakennusten rakentaminen ja majoitustoiminnan aloittaminen olisi luovallista, tulee yritys X:n hakea rakennuslupaa sekä tehdä kirjallinen ilmoitus julkisen majoitushuoneiston perustamisesta eri viranomaisille ja muutosilmoitus kaupparekisteriin. Suunniteltujen rakennusten rakentamiseksi tontille arvioidaan rakennuslupan maksavan noin 1700 euroa (ALV 0%). Inkoon terveystarkastajan mukaan terveydensuojeluviranomaiselle majoitushuoneiston perustamisesta tehtävä ilmoitus on itsessään ilmainen, mutta sen jälkeisistä toimenpiteistä, kuten tarkastuskäynnistä, edestakaisesta matkasta toimipisteelle, tarkastuspöytäkirjan teosta, hakemuksen läpikäynnistä ja päätöksen tekemisestä, koituu yritys X:lle kustannuksia. Kustannukset perustuvat työhön käytettyyn aikaan, jonka tuntikustannus on 55 euroa (sis. ALV). Terveystarkastaja arvioi toimenpiteisiin menevän 6 tuntia, jolloin kustannukseksi tulee 330€ (sis. ALV). Lisäksi kaupparekisteriin tehtävä muutosilmoitus, jossa ilmoitetaan toiminnan laajentamisesta, maksaa 85€ (ALV 0%). Tarvittavien lupien ja ilmoitusten yhteiskustannukset ovat siis (1700€+330€+85€) 2115 euroa.

Edellä mainitut kustannukset huomioon ottaen perusinvestoinnin arvioidaan siis olevan (250 000€+298 448,29€+22 699€+2115€) 573 302,29 euroa arvonnäkövero huomioon. Perusinvestoinnin arvonnäköverollisesta määrästä saa arvonnäköveron haettua takaisinmaksuna verotajalta, joten sitä ei oteta huomioon investointilaskelmia tehtäessä, koska kyseessä olevaa summa ei periaatteessa sisälly hankintameno. Jotta saadaan todelliset kustannukset tietoon, tulee hinnoista siis poistaa arvonnäköveron määrä. Arvonnäköveron määrä hankinnoissa lukuun ottamatta lupia ja ilmoituksia on 24%. Kuviossa 34 arvonnäköverotuksen vaikutus on poistettu ja kustannukset on muutettu vastaamaan todellisia kustannuksia.

Tontti 250 000€ → 20 1612,903225€ ≈ **201 612,90€**

Rakennukset ja rakentamisen kustannukset 298 448,29€ → 240 684, 104838... ≈ **240 684,10€**

Rakennusten kalustus, sisustus ja varustus 22 699€ → 18 305,645161... ≈ **18 305,65€**

Rakennuksien ja toiminnan luvat ja ilmoitukset 2115€ → **2051,13€**

Kuvio 34: Perusinvestoinnin kustannukset ilman arvonlisäveroja

Kuviossa selviävät eri osa-alueiden todelliset kustannukset yritys X:lle ja niiden muodostaman perusinvestoinnin todellinen loppusumma ilman arvonlisäveroa on $(201\,612,90€ + 240\,684,10€ + 18\,305,65€ + 2115€ = 462\,717,653225€)$ 462 653,78€. Koska investoinnin perushankintameno on luetaan verovelvollisen pitoaikana tapahtuneet hankintamenon lisäykset, kuten perusparannusmenot ja yritykseen tehdyt pääomasijoitukset, jättää menettely mahdolliseksi yritys X:lle lisävarusteiden ja muiden parannusten hankkimisen myöhemmin investoinnin osaksi, jolloin niiden kustannukset lisätään hankintamenon määrään, josta tehdään vuotuisia poistoja.

Investoinnin taloudelliseksi pitoajaksi on jo aikaisemmin luvussa 4.4.1 Tavoitteiden ja talousraamien määrittely määritetty 40 vuotta. Taloudellisen pitoajan jälkeen investointikohteella on edelleen jälleenmyyntiarvoa. Rakennusten yhteishinta tulee alentumaan taloudellisen pitoajan aikana huomattavasti, mutta koska rakennukset rakennetaan massiivihirrestä klassiseen tyyliin, ei niiden arvo loma-asuntona romahda täysin pitkänkään ajan kuluessa, kunhan rakennuksesta on pidetty huolta. Tontin arvo sen sijaan tulee mitä todennäköisimmin vain nousemaan tulevaisuudessa. Helsingin seudun kehyskunnissa, joihin Inkoo kuuluu, on ollut jatkuvana trendinä tonttien hintojen nousu. Niiden vuotuinen hinnannousu on ollut 18% ja kuudessa vuodessa hinnannousu on ollut 168%. (Maanmittauslaitos 2007.) Jäännösarvon arvioimiseen käytettiin lisäksi apuna asiantuntijaa, jolla on kokemusta vastaavanlaisista investointihankkeista. Investoinnin rakennusten jäännösarvoksi määritetään näillä perusteilla 20 prosenttia perusinvestoinnin määrästä, josta on vähennetty tontin kustannus. Koko investoinnin jäännösarvon määrittämiseksi lukuun lisätään vielä koko tontin kustannus, jossa on huomioitu hinnannousuna 68%. Tähän päädyttiin sen vuoksi, ettei hinnannousua ole mahdollista varmuudella arvioida 40 vuoden päähän.

Investoinnista voidaan tehdä menojäännöspoistoja kirjanpidollisesti vain 4% vuosittain. Siinä poistettavaksi menoksi lasketaan perusinvestoinnin ja jäännösarvon erotus. Investoinnin pitoajan (40 vuotta) jälkeen loput investoinnin hankintamenosta poistetaan yhtenä menojäännöksenä. 40 vuoden jälkeen poistettavasta investoinnista on jäljellä vielä $(462\,653,78 - 390\,930,62 \times (0,96)^{40} = 14\,012,27775)$ 14 012,28 euroa. Kokonaisuudessaan investoinnin poistaminen 4%:n menojäännöspoistoin kestäisi yli 273 vuotta.

4.4.5 Investoinnin kannattavuus

Luvussa tarkastellaan yritys X:lle suunnitellun investoinnin toteuttamisen kannattavuutta investointilaskennan menetelmien avulla. Ensin selvitetään investoinnin rahoitusta ja määritetään investoinnille laskentakorkokanta tuottovaatimusten pohjalta. Se jälkeen määritetään ja kerätään yhteen taulukkoon investointia koskevat luvut, joiden pohjalta investoinnin kannattavuutta on mahdollista tarkastella. Sitten investoinnille lasketaan katetuotto, jonka jälkeen kannattavuuden tarkasteluun käytetään investointilaskennan menetelmiä. Ensimmäiseksi investointilaskennan menetelmäksi valittiin netto nykyarvomenetelmä, sillä se sisältää menetelmistä tärkeimmät ominaisuudet investointien kannattavuuden tarkasteluun ja lisäksi se sopii hyvin käytettäväksi kiinteistöinvestoinnille. Sen rinnalla tulosta tukemaan käytetään yksinkertaista korkokantamenetelmää ja takaisinmaksuajan menetelmää.

Yritys X:n investointi on siis käyttöomaisuusinvestointi ja laadultaan laajennusinvestointi, joilla kehitetään uusia palveluita sekä laajennetaan täten markkina-aluetta. Investoinnin kannattavuutta mittaavien laskentamenetelmien käyttämiseksi tulee olla määriteltynä investointikohdetta koskevia käsitteitä, jotka ovat investointihankkeen kokonaiskustannukset eli perusinvestointi, siitä syntyvät erillistuotot ja -kustannukset, investoinnin taloudellinen pitoaika, investointikohteen jäännösarvo sekä laskentakorkokanta.

Investoinnin toteuttamiseen vaadittu rahamäärä on perusinvestoinnin mukaan 462 653,78€, mikä tarkoittaa, että yritys X:n oman pääoman eli 55 000 euron jälkeen tarvita vierasta pääomaa 407 653,78 euroa. Sen korko ei ole vielä tiedossa, mutta koron oletetaan vastaavan valtionvarainministeriön vahvistaman peruskoron ja viitekoron yhdistelmää, jotka ovat kumpikin tällä hetkellä 0,5%. Tämä perustuu Keskusverolautakunnan tulo- ja varallisuusverotusta koskevaan säädökseen (1994/22), jonka mukaan tilanteessa, jossa ”osakkaan antaman lainan osoitetaan olevan yhtiölle sen rahoitustilanteen vuoksi välttämätön, voidaan osakkaalle maksettavana kohtuullisena koron määränä pitää korkoa, joka jouduttaisiin suorittamaan rahalaitoksesta otetusta lainasta.” Investoinnin laskentakorko saadaan selvitettyä, kun otetaan huomioon investointiin sijoitettujen pääomien määrät, tuottotavoite ja lainan korko. Sen saa selvittyä laskemalla WACC-prosentti, jonka avulla saadaan selville investoinnin todelliset rahoituskustannukset. WACC:n selvittämisen laskutoimitukset on tehty kuviossa 35.

E = Oma pääoma
 V = Koko pääoma
 D = Vieras pääoma
 Re = Oman pääoman tuottovaatimus
 Rd = vieraanpääoman tuottovaatimus

$$\begin{aligned}
 WACC &= \frac{E}{V} \times Re + \frac{D}{V} \times Rd \\
 &= \frac{55\,000}{462\,653,78} \times 0,20 + \frac{407\,653,78}{462\,653,78} \times 0,01 + 0,19 \\
 &= 0,023775... + 0,176224... \\
 &= 0,199999... \approx 20\%
 \end{aligned}$$

Kuvio 35: WACC:n selvittämisen laskutoimitukset

Kuviossa WACC on siis yritys X:n investointilaskelmiin käytettävä laskentakorko. Siinä on otettu huomioon vieraanpääoman tuottovaatimus, joka on 1%. Siihen on lisätty yritys X:n tuottovaatimuksen mahdollistava 0,19%. Näin ollen sekä vieraan että oman pääoman tuottovaatimukseksi tulee 20%. Vieraan pääomasta korkojen maksun jälkeen yritys X:ään jää 19% tuottoa. Laskentakorkokannan lisäksi muut investointilaskelmissa käytettävät luvut on koottu kuvioon 36.

Perusinvestointi **462 653,78€**
 Nettotuotto vuosittain **47 434,33€**
 Taloudellinen pitoaika **40 vuotta**
 Jäännösarvo $(261\,104,74999€ \times 0,20 + 201\,612,90€ \times 1,68 = 930\,390,622998€)$ **390 930,62€**
 Laskentakorkokanta **20%**

Kuvio 36: Investointikohteen käsitteiden määritetyt luvut

Kuviossa esitettyjen lukujen pohjalta investoinnille saadaan laskettua erilliskate. Siinä investoinnin pitoajan erillistuottojen ja erilliskustannusten erotukseen lisätään investoinnin jäännösarvo. Investoinnin vuoden erillistuottojen ja erilliskustannusten erotus on yritys X:n investoinnin vuoden nettotuotto eli 47 434,33€. Näin ollen erilliskatteeksi tulee $(47\,434,33€ \times 40 + 390\,930,62€) = 2\,288\,303,82€$. Katetuottoprosentin laskemiseksi sitä tulee verrata investoinnin pitoajan tuottoihin, joista on vähennetty perusinvestoinnin määrä. Luvuksi muodostuu siis $(68\,054,33€ \times 40 + 462\,653,78€) = 3\,184\,826,98€$. Näin ollen investoinnin katetuottoprosentti ilman vieraan pääoman kustannusten huomiointia on $(2\,288\,303,82€ / 3\,184\,826,98€ = 0,718501...)$ 71,85%.

Investoinnin tarkastelussa nettonykyarvomenetelmällä investoinnin aiheuttamien tulojen ja kulujen erotuksesta jäävät nettotulot diskontataan vastaamaan nykyhetkeä yrityksen ennalta määritetyn laskentakorkokannan mukaan. Kun investoinnin nettotulosta vähennetään hankintameno, saadaan investoinnin nettonykyarvo. Nykyarvon ollessa suurempi kuin hankintameno, on investointi kannattava. Kuviossa 37 on nettonykyarvomenetelmän mukaiset laskutoimitukset yritys X:lle suunnitellun investoinnin kannattavuuden määrittämiseksi. Kaavana käytetään vuotuisesti tasasuurten nettotuottojen omaavan investoinnin nettonykyarvon kaavaa. Nettonykyarvon laskemisessa investoinnin tuottovaatimus on 20% ja jos se ei kyseisessä investointikohteen tuotossa ylity, menetelmän tulos on negatiivinen.

NPV = Investoinnin nettonykyarvo

$a_{n/i}$ = Jaksollisten maksujen diskonttaustekijä (Liite 2)

S_v = Vuosittaiset vakio nettotuotot

$J A_n$ = Jäännösarvo

n = Pitoaika

i = Laskentakorkokanta

H = Perusinvestointi

$$\begin{aligned}
 NPV &= a_{n/i} * S_v + \frac{J A_n}{(1 + i)^n} - H \\
 &= \frac{(1+0,20)^{40} - 1}{0,20(1 + 0,20)^{40}} \times 47\,434,33 + \frac{390\,930,62}{(1-0,20)^{40}} - 462\,653,78 \\
 &= \frac{1468,771568}{293,9543136} \times 47\,434,33 + \frac{390\,930,62}{1,329227...} - 462\,653,78 \\
 &= 4,996598... \times 47\,434,33 + 294\,103,733220... - 462\,653,78 \\
 &= 68\,460,231629... \approx \mathbf{68\,460,23\text{€}}
 \end{aligned}$$

Kuvio 37: Yritys X:n investoinnin nettonykyarvon määrittäminen

Tuloksena saatu nettonykyarvo eli nykyarvojen summa on 68 460,23 euroa. Se kertoo, että investointia voidaan pitää kannattavana toteuttaa. Sen positiivisuudesta johtuen investointikohteen riski ja rahan aika-arvo huomioon ottaen investoinnista tulevaisuuden kassatulot ovat suuremmat kuin investoinnista aiheutuvat kassamenot. Investointi myös takaa yritys X:n tuototavoitteen.

Yksinkertaisella korkokantamenetelmällä lasketaan yritys X:n investoinnin tuottoaste (ROI), joka kertoo yrityksen operatiivisen liiketoiminnan kannattavuudesta. Sen perusideana on verrata nettotuottoja investoinnin sitomaan pääomaan. Koska investoinnin tuottoasteen laskemisesta on olemassa useita variaatioita, päätettiin tarkastella käsitteitä, joiden pohjalta tuotto-

asteen laskeminen kertoo yritys X:n kannalta merkittävimmän tuloksen. Tuottoasteiden laskeminen tehdään kahden eri kaavan mukaan. Ensimmäisessä kaavassa verrataan vuosittaista nettotuottoa investoidun pääoman määrään, jotta saadaan tietää, paljon tuotto prosentti on vuodessa ilman jäännösarvon huomioon ottamista. Toisessa tavassa verrataan investoinnin koko pitoajan tuottoja investoituun pääomaan, johon on lisätty vieraan pääoman korko, jolloin saadaan tietää tuottoaste, jonka investoinnille tulee pitoaikanaan. Tavoissa ei kuitenkaan huomioida poistoja. Kuviossa 38 on laskutoimitukset investoinnin tuottoasteen selvittämiseksi.

<u>Vuosittainen tuotto prosentti</u>	<u>Pitoajan tuotto prosentti</u>
= <u>Vuotuinen nettotuotto</u>	= <u>Nettotuotot pitoajalta</u>
Investoitu pääoma	Investoitu pääoma + Vieraan pääoman korko pitoajalta
= <u>47 434,33</u>	= <u>47 434,33 x 40</u>
462 653,78	462 653,78 + 407 653,78 x 0,01
= 0,102526... ≈ 10,25%	= <u>1 897 373,20</u>
	466 730,3178
	= 4,065245... ≈ 406,52%

Kuvio 38: Yritys X:n investoinnin tuotto prosenttien määrittäminen

Omalle pääomalle ja lainapääomalle tulisi saada vähintään rahamarkkinoilla vallitsevan korotason mukainen tuotto. Yritys X:n investoinnin vuotuinen tuotto prosentti on 10,25%, mikä ylittää huomattavasti sen ja on lisäksi määritettäväksi hyväksi tuottoasteeksi, kun yleisesti 10-15%:n tuottoa pidetään hyvänä. Investoinnin tuottoaste sen koko pitoajalta on taas 406,52%, mikä kertoo investoinnin maksavan itsensä takaisin yli nelinkertaisesti. Menetelmällä lasketuissa tuotto prosentteissa ei ole otettu rahan aika-arvoa huomioon, joten inflaation myötä tuotto prosentit pienenisivät, mutta yrittäjä tulee nostamaan palveluhintojaan inflaation mukana, niin siitä ei tarvitse suuremmin välittää.

Takaisinmaksuajan menetelmää käyttäen saadaan selville yritys X:n investoinnin takaisinmaksu aika vuosissa. Siinä perusinvestointi jaetaan vuotuisella nettokassavirralla. Menetelmään haluttiin ottaa huomioon myös vieraan pääoman korkojen vaikutus, joten kustannus, joka menee lainan korkoihin, lisätään perusinvestoinnin määrään. Laskelma takaisinmaksuajan selvittämiseksi on kuviossa 39.

$$\begin{aligned}
 \text{Investoinnin takaisinmaksuaika} &= \frac{\text{Perusinvestointi}}{\text{Vuotuinen nettokassavirta}} \\
 &= \frac{462\,653,78 + 407\,653,78 \times 0,01}{47\,434,33} \\
 &= 9,839504... \approx \mathbf{9v\ 10kk\ 3vk\ 6pv}
 \end{aligned}$$

Kuvio 39: Yritys X:n investoinnin takaisinmaksuajan määrittäminen

Yritys X:n investointi maksaisi itsensä takaisin menetelmän mukaan 9 vuodessa ja vajaassa 11 kuukaudessa. Aika on noin puolet lyhyempi, kuin yritys X:n tavoitteena ollut takaisinmaksuaika, joksi yrittäjä määrittä 20 vuotta. Näin ollen investoinnin todellinen takaisinmaksuaika vaikuttaa investoinnin toteutettavuuteen positiivisesti.

Kaikki investoinnin kannattavuuden tarkasteluksi tehdyt investointilaskennan menetelmät osoittivat, että investointi täyttää yritys X:n vaatimukset ja on toteuttaessa kannattava. Sen nettonykyarvo, jossa on otettu huomioon laskentakorkokanta eli yritys X:n tuottovaatimus, on 68 460,23 euroa suurempi kuin sen hankintameno. Investointiin sijoitetulle pääomalle tulee vuosittain tuottoa yli 10% ja koko pitoajan tuotto on yli nelinkertainen hankintamenoa nähden. Investointi maksaa itsensä takaisin ensimmäisen 10 vuoden aikana.

5 Yhteenveto tuloksista

Kun kartoitettiin yritys X:n liiketoiminnan nykytilaa ja resurssipohjaa, selvitettiin erikseen yritys X:n fyysisten ja henkisten resurssien laatua, sidosryhmien merkitystä toiminnalle ja taloudellisia resursseja tarkastelemalla yritys X:n rahoitusta ja liiketoiminnan kannattavuutta. Tutkittaessa fyysisistä ja henkisistä resursseista, selvisi, että yritys X:n lähes kaikki aineettomat resurssit ovat täysin korvaamattomia. Niitä ovat yritys X:ssä yrittäjän ammattitaito, toimintatavat, tietämys, tuntemus, kokemus ja henkilökohtaiset ominaisuudet, jotka luovat yritys X:n toiminnalle edellytykset ja tuovat suurinta kilpailuetua. Vaihtamattomia resursseja on muitakin, kuten toimintaan tarvittavat luvat ja tutkimukset sekä aineettomista resursseista polttoaine, jota ilman toiminta ei olisi mahdollista. Yrityksen imago ja maine ovat myös henkisinä resursseina sellaisia, joiden voidaan sanoa yritys X:n tapauksessa olevan positiivisia alan toimijoilta ja asiakkailta suuntautuvan arvostuksen perusteella.

Yritys X:n toiminnassa suuressa merkityksessä ollut sidosryhmän palveluntarjoajien, niiden sijainnin ja palvelutarjoaman tunteminen pois lukien cateringpalveluntarjoajien tietäminen, joka mahdollistaa osittain cateringpalveluiden tuottamisen, osoittautuu turhaksi palvelutar-

jooman laajentamisen jälkeen. Muihin vaihdettavissa oleviin resursseihin yritys X:ssä kuuluu sen kalusto kokonaisuudessaan, kaikki välineet sekä toimistotarvikkeet. Ne ovat tällä hetkellä toiminnan edellytyksinä ja hyvin yrityksen ideologiaan sopivia ja viestivät laadukkuudesta, mutta ajan kuluessa ne tullaan päivittämään uudempiin.

Yritys X:lle sidosryhmien merkitys on suuri. Sidosryhmät jakautuivat yritys X:n yhteistyökumppaneiksi, toimintaan vaikuttaviksi tahoiksi ja asiakkaiksi. Yritys X:n yhteistyökumppaneista hyvin merkityksellisiä ovat kalastustuotteiden maahantuojat, jotka mahdollistavat varusteiden ja välineiden hankinnan edullisesti. Lisäksi yritys X tarvitsee toiminnassaan veneen ja sen trailerin huolto- ja korjauspalveluita, yhteistyökumppaneitaan onnistuneen markkinoinnin toteuttamiseen sekä taloushallinnonpalveluja kirjanpitoonsa. Kaikkein tärkeimpiä yhteistyökumppaneita ovat kuitenkin yritys X:n kollegat, jotka mahdollistavat suurien asiakasryhmien kalastusmatkojen toteuttamisen, ja joilta tulee toimeksiantoina suuri osa yritys X:n vuodessa tekemistä kalastusmatkoista.

Lisäksi toimintaan vaikuttavia tahoja on useita ja niistä monet ovat todella tärkeitä yritys X:n toiminnan toteuttamisen kannalta. Niihin kuuluvat muun muassa maksuliikenneväyliä, viestintäväyliä, sää-, vakuutus- ja lupapalveluja tarjoavia palveluja. Lisäksi toimintaa mahdollistaa viestintävirasto, huoltoasemat sekä kalastusalueiden kunnat, jotka ylläpitävät satamia ja grillikatoksia, joita yritys X käyttää. Asiakkaat ovat kuitenkin ne, jotka tuovat tuotot yritykseen. Niistä tärkeimpiä ovat yritysasiakkaat, jotka käyttävät palveluja pääsääntöisesti suhdetoimintansa edistämiseen.

Yritys X:n taloudellisia resursseja ja liiketoiminnan kannattavuutta tutkittaessa selvisi, että resurssit ovat riittävät ja liiketoiminta tarpeeksi kannattavalla pohjalla investoinnin ja palvelutarjooman laajentamisen toteuttamiseksi. Yritys X:n liiketoimintaa tarkasteltiin kannattavuuden tunnuslukujen avulla. Niillä tarkasteltiin erikseen yritys X:n varsinaista kannattavuutta, tehokkuutta, vakavaraisuutta ja maksuvalmiutta. Kannattavuutta kuvaa se, että liikevoitto on kasvanut edellisestä vuodesta lähes 400%:lla ja liiketoiminta on tällä hetkellä todella hyvä katteista. Yritys X:n myynti voisi laskea 68,24% ennen kuin toiminta ei olisi enää voitollista. Pääomien tuottokin yritys X:ssä on kiitettävää, mutta oman pääoman puutteen vuoksi, omalle pääomalle ei synny tuottoa.

Yritys X käyttää tämän hetkessä toiminnassaan vain kaksi kolmasosaa kapasiteetistaan, joten sillä on varaa parantaa sen käyttöastetta ja siten lisätä myyntiään. Yritys X:ssä varoja ei sitoudu ollenkaan juoksevaan liiketoimintaan, joten sen kaikki tulorahoitus on käytettävissä, mikä edesauttaa investoinnin rahoittamista. Yritys X ei ole erityisen vakavarainen sen oman pääoman puutteen vuoksi. Kuitenkin sen tulorahoitus on niin suurta, että se riittää kattamaan vieraan pääoman käytöstä johtuvat kulut yli 20-kertaisesti. Näin ollen oman pääoman puute ei

ole merkittävä ongelma yritys X:lle. Yritys X:n maksuvalmiudessa on eroja, kun tarkastellaan rahoitus- ja vaihto-omaisuutta tai tulorahoitusta. Yritys X:llä on heikot mahdollisuudet selvittää lyhytaikaisista veloista rahoitus- ja vaihto-omaisuudellaan, niiden vähäisen määrän vuoksi, mutta yritys X:n rahoitustulosprosentti osoittaa taas, että tulorahoitus kattaa lainojen lyhennystarpeen monin kerroin jättäen yritykseen tulorahoitusta. Suositeltavaa on, että yritys X kartuttaisi omaa pääomaansa muutaman vuoden ajan ennen investointihankkeen toteuttamista.

Yritys X:lle suunniteltiin ja kehitettiin palvelutarjooma, joka käsittää majoituspalveluiden ja cateringpalveluiden osittain omavaraisen tuottamisen kalastusmatkojen asiakkaille sekä huvilan vuokraustoiminnan. Palveluiden tuottamiseen kohdistuvien yritys X:n vaatimusten ja toivomuksien pohjalta käytettiin aivoriihi-menetelmää, jolla saatiin paljon hyviä ideoita, jotka päätettiin toteuttaa projektissa. Ne käsittelivät toimenpiteitä ja toimintoja sekä varusteiden hankkimista osaksi palvelutarjoomaa. Myös huvilaan ideoitiin hankittavaksi erialaisia hyödykkeitä ja ominaisuuksia, jotka todettiin järkeviksi ratkaisuuksi. Asiakkaiden palveluiden kulu- tusprosessien kuvaaminen toi tarpeellista asiakasnäkökulmaa suunnitteluun ja niiden pohjalta oli helpompi selvittää koko tuotantoprosessi ja sen osalliset.

Uudistunut palvelutarjooma pohjautuu yritys X:n olemassa olevaan toimintaan, jonka pääpalvelu on edelleen kalastusopastus. Majoitus-, catering- ja vuokraustoiminnasta tuli palvelutarjooman lisäpalveluja ja tukipalveluina yritys X käyttää ulkopuolisten palveluntarjoajien cateringpalveluja, tarvittaessa ohjelmapalveluita sekä huolto- ja korjauspalveluita. Lisäksi viestintäkanavat ovat yritys X:lle tukipalveluiden roolissa. Yritys X:n palvelut on edelleen saavutettavissa ja vuorovaikutus yritys X:n kanssa on mahdollista samojen markkinointitoimenpiteiden johdosta samojen viestintäväylien kautta. Niiden lisäksi huvilan vuokrauksen edistämiseksi siitä ilmoitetaan loma-asuntojen jakeluorganisaatiossa. Huvilaa tullaan markkinoimaan myös juhlien ja tapahtumien järjestämispaikkana.

Yritys X:n palveluajatuksen myötä selvisi uusia resurssitarpeita. Huvilan sujuvan käytön takaamiseksi tarvitaan uusia yhteyksiä sidosryhmäverkostoon, joita ovat muun muassa sähköso- pimus sekä jätehuoltosopimukset roskien keräyspisteen käyttämiseksi ja rakennuskokonaisuudessa syntyvien jätevesien tyhjentämiseksi. Lisäksi yritys X:n tulee tehdä sopimus huvilan edustan auraamisesta talvisin. Lisäksi huvilassa saatetaan tarvita huolto- ja korjaustoimenpi- teitä, joihin yrittäjällä ei itsellään ole valmiuksia, jolloin ne tilataan ulkopuolisilta palvelun- tarjoajilta.

Kehitettyjen palveluiden hinnoitteluun käytettiin benchmarking-menetelmää eli hinnat päätettiin peilaten markkinoilla olevien vastaavanlaisten palveluiden hinnoittelua. Benchmarking-pohjaisella hinnoittelulla saavutettiin kilpailukykyiset, mutta hyväkatteiset hinnat, jotka

mahdollistavat toiminnan kannattavuuden. Majoituspalveluiden hinnat ovat yleisesti ottaen linjassa markkinoilla olevien vastaavien majoituspaikkojen hintojen kanssa. Ne ovat kuitenkin suhteessa lomakyläilyjen huomattavasti vanhempien ja alkeellisempien majoitusvaihtoehtojen hintoihin nähden edullisemmat. Sama koskee huvilan vuokraushintoja. Hintoja ei haluttu määrittää liian korkeiksi, jotta palveluja saataisiin myytyä paljon. Majoituspalveluiden kohdalla asiakkaat maksavat jo kalastusopastuksesta sen verran paljon, ettei ole tarkoituksen mukaista karkottaa heitä ylihinnoitellulla majoituksella. Cateringpalvelujen hinnoittelussa pohjana käytettiin jo olemassa olevia hintoja ja ulkopuolisilta palveluntarjoajilta ostettavat cateringpalvelut hinnoiteltiin niin, että niiden tarjoamisesta jää yritykselle katetta illallista kohden noin 22€ ja yhden illan tarjoilusta noin 6€. Hinnoittelu perustuu siihen, ettei matkoilla ole muita ruokailuvaihtoehtoja saatavilla.

Palvelutarjooman määrittämisen ja sen palveluiden hinnoittelun jälkeen laaditun blueprint-kaavion avulla palveluprosessien kulut ja palvelun tuottamiseen liittyvät tekijät saatiin selkeästi määritettyä ja koottua yhteen. Sen avulla saatiin selkeämpi kuva siitä, mitä asiakkaalle näkymätön palveluprosessi sisältää ja kuka on vastuussa ja suorittajana missäkin osassa palveluprosessia. Blueprint-kaavion teon pohjalta kävi ilmi, että yrittäjän panos riittää pitkälle palveluprosessin tuottamisessa. Sen sijaan palveluprosessiin tarvitaan monia välttämättömiä ja hyödyllisiä tukiprosesseja. Niiden tarjoajista lähes kaikki kuuluvat ennestään jo yritys X:n sidosryhmään. Niistä matkustajarekisterin ylläpito on yritys X:lle uusi tukiprosessi. Lisäksi huolto- ja korjauspalvelut sekä sähkösovitin ovat erikseen hankittavia tukiprosesseja.

Palveluiden tuottoja ja kustannuksia määritettäessä arvioitiin palveluiden tuotantomäärät yritys X:n toteutuneisiin määriin perustuen. Kehittämisen mukaisen uudistuneen palvelutarjooman palveluiden tuottaminen osoittautui hyvin kannattavaksi. Kaikki palvelut olivat hyväkatteisia tuottaa. Suhteellisesti kannattavinta palvelutoimintaa on vuokraustoiminta, josta katetta jää 91,94%. Se johtuu siitä, ettei vuokraustoiminta aiheuta muihin palveluihin nähden yhtä paljon kustannuksia. Melkein samaan tulokseen ylsi majoitustoiminta, josta jää katetta 88,56%. Cateringtoiminta on myös hyvin kannattavaa, mutta siitä ulkopuoliselle palveluntarjoajalle maksettavan osuuden vuoksi kate jää 48,93 prosenttiin.

Projektissa investoinnin suunnittelussa päädyttiin rakennuskustannusten säästämiseksi ratkaisuun, ettei päärakennukseen tule ollenkaan majoitusmahdollisuutta eikä sitä rekisteröidä majoittamiskäyttöön, vaan toimistorakennukseksi. Majoitustoiminta tapahtuu siis tontille rakennettavassa erillisessä majoitusrakennuksessa. MALO-luokituksen mukaiseen majoitusrakennukseen tulee alkuperäisen neljän sijasta kuusi majoitushuonetta, joissa on tilaa majoittaa 12 henkilöä. Lisäksi rakennuskokonaisuudessa on mahdollista järjestää säädösten mukaista lisämajoitusta. Kokonaisuudessaan majoitusrakennuksen kooksi tulee 70m² ja huvilaan pinta-alaksi tulee noin 100m².

Käyttöympäristökuvauksen pohjalta selvitettiin huvilaan tulevaa kalustoa, laitteita ja varusteita. Niistä hankitaan vain tarpeelliset kuitenkin niin, että tiloista tulee tyylikkää, kodikkaat ja viihtyisät. Ylimääräisenä luksuksena saunaan päätettiin hankkia heti valmis -kivas, pihalle pihagrilli ja sähkölämmitteinen palju. Rannalle tulee vielä viiden venekiinnityspaikan omaava laituri. Lisäksi huvilassa tulee olemaan langaton internet-yhteys ja koneellinen ilmastointi.

Investoinnin käsittämien rakennusten rakentaminen tullaan toteuttamaan mahdollisimman edullisesti huomioiden tuloksen kestävyys. Rakennushanke toteutetaan avaimet käteen -toimituksena eli kaikki rakennusten ja niiden rakentamisen kustannukset lupia, muutamia laitehankintoja ja sisustamista lukuun ottamatta kuuluvat hintaan. Huvilan rakentamisen kustannukseksi arvioitiin 195 600 euroa (sis. ALV) ja majoitusrakennuksen kustannukseksi 80 000 euroa (sis. ALV). Tontin hinnaksi lasketaan 250 000€ (sis. ALV), joka on määrä, jonka yritys X:n on siihen budjetoanut. Huvilan sekä majoitusrakennuksen kalusteiden, sisustuksen, laitteiden ja varusteiden kustannukseksi arvioitiin 22 699€ (sis. ALV) ja tarvittavien lupien ja ilmoitusten yhteiskustannukset tulevat olemaan arviolta 2115 euroa (sis. ALV). Näin ollen perusinvestoinnin määräksi ilman arvonlisäveroa laskettiin 462 653,78€.

Koko investoinnin jäännösarvoksi määritettiin 390 930,62€, joka perustuu siihen, että rakennusten osalta jäännösarvoksi tulee 20% niiden hankintamenosta, ja tontin osalta jäännösarvoksi määritettiin sen hankintahinta lisättynä 68 prosentin arvonnousulla. Tontin arvo ei siis tule laskemaan, vaan sen oletetaan nousevan tulevaisuudessa. Investoinnin vuosittaiseksi nettotuotoksi osoittautui huvilassa tuotettavien palveluiden tuottojen ja kustannusten laskemisen perusteella 47 434,33€.

Investoinnin taloudelliseksi pitoajaksi määritettiin 40 vuotta. Siitä voi tehdä vuosittain poistoa ja vain 4%. Vierasta pääomaa investointihankkeeseen tarvitaan suurin osa, yhteensä 407 653,78 euroa. Yritys X:n sijoittaa hankkeeseen omaa pääoman loput eli 55 000 euroa. Vieraan pääoman korkona pidetään Keskusverolautakunnan tulo- ja varallisuusverotusta koskeva ennakkoratkaisun KVL:022/1994 mukaisesti 1 prosenttia. Hankkeen kokonaistuottovaatimus on 20%, josta 1% kuluu vieraan pääoman kustannuksiin.

Tehtyjen investointilaskennan menetelmien mukaan, investointia voidaan pitää kannattavan toteuttaa. Näin ollen investointi täyttää myös kaikki sille asetetut vaatimukset. Suunnittelunlaisena ilman vieraan pääoman kustannusten huomiointia investoinnin erilliskatteeksi koko sen pitoajalta laskettiin 2 288 303,82€ ja katetuotto prosentiksi 71,85%. Investoinnista tuleva tuotto ylittää sille tavoitteeksi asetetun 20 prosentin tuoton. Sen osoitti nettonykyarvomenetelmän käyttäminen, jolla tuottovaatimuksen huomioon ottaen saatiin selville, että investoinnin diskontattujen nykyarvojen summa on 68 460,23 euroa suurempi kuin investoinnin hankinta-

meno kertoen, että tulevaisuudessakin sen kassatulot ovat suuremmat kuin siitä aiheutuvat kassamenot. Lisäksi investointiin sijoitetulle pääomalle tulee vuosittain tuottoa 10,25% ja koko pitoajan tuotto on yli nelinkertainen hankintamenoon nähden. Investointi maksaa itsensä takaisin ensimmäisen 10 vuoden aikana, mikä alitti yritys X:n tavoitteen, jonka mukaan takaisinmaksu tulisi tapahtua viimeistään 20 vuoden aikana.

6 Johtopäätökset

Yritys X:lle määritetyn palvelutarjooman tuottamisessa asiakkaalle tuotetaan aineettomia, psykologisia ja emotionaalisia hyötyjä, joiden mukana on myös aineellisia elementtejä, aivan kuten Jaakkola ym. (2007, 7) palvelutarjoomaa määritellessään esittivät. Yrityksen uudistuneen palvelutarjooman palveluajatus pysyi pääpiirteittäin samana, mutta palveluiden hankintatapa muuttui. Lisäksi palvelutarjoomaan tuli uutena huvilan vuokrauspalveluiden tarjoaminen. Majoitus- ja osittain omavarainen cateringpalvelu sekä huvilan vuokraustoiminta ovat yritys X:n pääpalvelulle, kalastusopastukselle, lisäpalveluja muodostaen yhdessä peruspalvelupaketin (Jaakkola, Orava & Varjonen 2007, 7). Palvelutarjooman muodostavien palveluajatuksen ja peruspalvelupaketin lisäksi ominaispiirteet palveluprosessien tuottamiselle selvitettiin ja niitä havainnollistettiin vielä opinnäytetyössä tehdyssä blueprint-kaaviossa. Siinä yritys X:n uuden palvelutarjooman saavutettavuus, vuorovaikutus palveluyrityksen kanssa ja asiakkaiden osallistuminen prosesseihin huomioitiin ja palveluprosesseista kehitettiin toimivia ja asiakaslähtöisiä, kuten myös oli yritys X:n tavoitteena. (Komppula & Boxberg 2002, 19-20.)

Palvelutarjooman kehittämisessä onnistuttiin myös toteuttamaan muut yritys X:n sitä koskevat vaatimukset. Siinä otettiin huomioon arvon luonti asiakkaalle, johon yritys X haluaa panostaa toimintansa laadukkuudella. Ennen kaikkea siinä otettiin kuitenkin huomioon toimeksiannon kehittämis- ja tutkimustyön tavoite: kannattavuus. Yritys X:lle suunnitellun palvelutarjooman mukaiset palvelut ovat todella kannattavia tuottaa, sillä ne ovat hyväkatteisia, koska eivät vaadi paljon yritys X:n resursseja tuotantoprosessissaan. Ne vaativat kuitenkin yrittäjän omaa aikaa, jolle ei kirjanpidollisesti ole kustannuksia.

Palvelutarjooman laajentamisen ja sen mukaisten palveluiden tuottamisen kannattavuus ei ollut vain yritys X:n toive, vaan yleisesti kannattavuus eli taloudellinen tuloksellisuus on jokaisen yrityksen toiminnan elinehto (Andersson ym. 2001, 27). Kannattavuuden varmistaminen erikseen jokaisen tuotettavan palvelun kohdalla takaa liiketoiminnan kannattavuuden. Koko liiketoiminnan kannattavuutta osoittaa yritys X:n tuotto- ja kustannustasojen vertailun jälkeen jäävä voitto, jota Anderssonin ym. mukaan (2001, 27) tarvitaan investointien tekemisen mahdollistamiseksi. Yritys X:llä on voittojensa puolesta mahdollista rahoittaa suunnittelemaansa investointia, jonka tavoite on kasvattaa myyntivolyymia ja tuottaa kannattavuutta pitkällä aikavälillä, jolloin kannattavuuteen on helpompi vaikuttaa (Talouden ja rahoituksen

johtaminen 2013). Olennaisinta investoinnin rahoituksen muotoutumisessa onkin se kuinka paljon siihen voidaan käyttää yrityksen tulorahoitusta, saadaanko siihen erilaisia tukia ja paljon jää katettavaksi pääomarahoitukseksi (Järvenpää ym. 2010, 333-334). Siihen perehdyttiin rahoitusta suunnitellessa ja päädyttiin mahdollisuuksien mukaan ratkaisuun, joka on yritys X:lle sopiva.

Yritys X:n investointi kohdistuu kiinteistökokonaisuuteen ja siitä syntyvä kokonaistuotto sisältää Siikalan (2000, 261) esittämistä mahdollisista hyödyistä kaikkia kolmea: Se kasvattaa yrityksen kassavirtaa, aiheuttaa pääomakasvua ja tuottaa myös mittaamatonta henkistä tuloa, jota yritys X:n yrittäjä saa kokemuksen lisäksi, kun hän käyttää huvilaa omaan lomailukäyttöön. Yritys X:lle kehittämistyönä suunniteltu palvelutarjooman laajennus ja sitä käsittävät palvelut ovat käytännössä kannattavia tuottaa yritys X:n liiketoiminnassa. Koska yritys X:n nykyinen toiminta on myös kannattavalla pohjalla, saa yritys X lisäämällä kehitetyt palvelut palvelutarjoomaansa luotua toiminnastaan kokonaisuudessaan toimivan palvelukonseptin. Lisäksi investointihanke kokonaisuudessaan osoittautui tutkittaessa kannattavaksi. Opinnäytetyössä saatujen tulosten pohjalta yritys X voi siis toteuttaa investoinnin ja palvelutarjooman laajentamisen.

Puolamäen ja Ruususen (2009, 180) mukaan päätöksen teko investoinnin toteuttamisesta tulisi aina pohjautua täsmällisiin suunnitelmiin ja laskelmiin, joita tämä opinnäytetyö yritys X:lle tarjoaa. Jotta yritys X:n liiketoiminnan laajentaminen kannattavasti olisi mahdollista, tulee yritys X:n kuitenkin kiinnittää huomioita muutamiin asioihin hankkeensa toteuttamisessa jatkossa. Kun yritys X päättää toteuttaa investointihankkeen ja palvelutarjoomansa laajentamisen, kannattaisi sen sopivan tontin löydyttyä kilpailuttaa rakennuttajat, jotta olisi mahdollista toteuttaa investointihanke mahdollisimman edullisesti ja kannattavasti sille määritettyjä kriteerejä silmällä pitäen. Opinnäytetyössä määritetty perusinvestointi ei välttämättä ole kaikista edullisin, sillä sen sisältämien rakennusten kustannusarvioon ei käytetty toimeksiannon mukaisesti kuin yhtä rakennuttajayritystä. Todellisuudessa investointihanke voi olla vieläkin kannattavampi.

Ennen hankkeen aloittamista yritys X:n kannattaa ehdottomasti hakea kehitysrahoitusta hankkeeseensa oman alueensa ELY-keskuksesta. Kehitysrahoituksen saaminen voisi muuttaa hankkeen rahoitusta oleellisesti ja tekisi investoinnista vielä kannattavamman toteuttaa. Positiivisen tai negatiivisen päätöksen saannin jälkeen hankkeen edelleen edetessä yritys X:n tulee hakea rakennuslupaa. Sen myöntämisen jälkeen voidaan aloittaa rakennusprojekti. Investoinnin toteutusvaiheessa kustannusseuranta on tärkeää, jotta investoinnille lasketut ja budjetoidut kokonaiskustannukset eivät nousisi (Puolamäki & Ruusunen 2009, 180). Avaimet käteen -toimituksena ostetut rakennuskokonaisuudet ovat valmiita käytettäväksi rakennuttajayrityksen suorituksen jälkeen. Rakennukset tulee kuitenkin vielä kalustaa ja sisustaa, johon suosi-

tellaan ammattilaisen konsultointia. Täyttä sisustussuunnitelmaa ei kannata ammattilaisella teettää hintavuutensa takia, mutta suhteellisen minimalistisena kokonaisuutena sisustukseen kannattaa ottaa neuvoja, jotta tuloksesta tulee laadukkaanoloinen.

Ennen majoitus- ja ravitsemistoiminnan aloittamista tulee julkisen majoitushuoneiston perustamisesta tehdä kirjallinen ilmoitus kunnan terveydensuojeluviranomaiselle, joka tulee olla perillä vähintään 30 päivää ennen toiminnan suunniteltua aloittamista (Terveysuojelulaki 763/1994). Lisäksi yritys X:n toimitilan ja majoitusrakennuksen käyttöönotosta tulee tehdä muutosilmoitus kaupparekisteriin sekä ilmoittaa siitä sijaintipaikan poliisille. Yrittäjän tulee myös laatia tai laadituttaa omavalvontasuunnitelma, joka tulee toimittaa terveydensuojeluviranomaisille. (Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006; Valvira 2014). Ilmoitusten teon ja toiminnan hyväksymisen jälkeen yritys X voi aloittaa palvelutoimintansa ja käynnistää markkinointitoimenpiteet myynnin edistämiseksi.

Yritys X:n investointiprosessin viimeinen vaihe on investoinnin jälkiseuranta. Sitä kannattaa tehdä, jotta yritys X saa kerättyä tietoja ja kokemuksia, joita on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa (Puolamäki & Ruusunen 2009, 180). Jälkiseurannan avulla yritys X saa tietää osuiko arviot oikeiksi ja voi vielä vaikuttaa toimenpiteillä projektinsa kannattavuuteen.

Lähteet

Painetut lähteet

- Aho, T. 1982. Investointilaskelmat. Suomen ekonomiliiton julkaisuja. Vaasa: Weillin + Göös.
- Albanese, P & Boedeker, M. 2002. Matkailumarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Alhola, K. 2008. Toimintolaskenta: Perusteet ja käytäntö. 4., uudistettu painos. Helsinki: WSOYPro.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta. Porvoo: WSOY.
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten. Helsinki: Edita Prima.
- Andersson, J., Ekström C. & Cabrielsson, A. 2001. Kannattavuussuunnittelu ja -laskenta: Budjetointi ja kannattavuus laskentaesimerkein. 3., uudistunut painos. Helsinki: Tietosanoma.
- Anwander A. 2002. Strategien erfolgreich verwirklichen. 2. painos. Berlin: Springer.
- Brännare, R., Kairamo, H., Kulusjärvi, T. & Matero, S. 2005. Majoitus- ja matkailupalvelu. 4. painos. Helsinki: WSOY.
- Eklund, I. & Kekkonen, H. 2011. Toiminnan kannattavuus. Helsinki: WSOYpro.
- Giarini, O. 1990. Notes on the concept of service quality and economic value. Teoksessa Quality in services: Multidisciplinary and multinational perspectives. Lexington: Lexington Books.
- Grant, R. 2002. Contemporary strategy analysis. 4. painos. Malden: Blackwell Publishers.
- Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. painos. Porvoo: WSOY.
- Han, Q. 2010. Practices and principles in Service Design - Stakeholders, knowledge and Community of Service. Filosofian tohtorin lopputyö: University of Dundee.
- Harju-Autti, A. 2013. Näkemyksestä menestystä - Majoitustoiminta. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Toimialaraportti 8/2013.
- Haverila, M., Uusi-Rauva, E., Kouri, I. & Miettinen, A. 2009. Teollisuustalous. Tampere: Infacs.
- Hemmi, J. 1993. Oppikirja kotimaan matkailusta. Jyväskylä: Gummerus.
- Hirsjärvi S., Remes P. & Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Jaakkola, E., Orava M. & Varjonen V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.
- Jormakka, R., Koivusalo, K., Lappalainen, J. & Niskanen, M. 2009. Laskentatoimi. Helsinki: Edita Publishing.
- Jutila, T. 2009. Majoituspalveluita arvioimaan. Maaseutu & Matkailu kevät 2009, 14.
- Järvelin, K., Kvist, H-H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. Palveluyrityksen laadun kehittäminen. Jyväskylä: Gummerus.
- Järvenpää, M., Länsiluoto, A., Partanen, V. & Pellinen, J. 2010. Talousohjaus ja

kustannuslaskenta. Helsinki: WSOYpro.

Katzenbach, J. & Bromfield, P. 2009. How to cut costs in a recession- with help from employees. Emerald group publishing 3/2009.

Keskusverolautakunnan tulo- ja varallisuusverotusta koskeva ennakkoratkaisu KVL:022/1994.

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: Dark.

Kinnunen, J., Laitinen, E., Laitinen, T., Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2006. Mitä on yrityksen taloushallinto? Keuruu. KY-Palvelu.

Kirjanpitoasetus 1997/1339.

Knüpfer, S. & Puttonen, V. 2004. Moderni rahoitus. Vantaa. WSOY.

Komission suositus mikroyritysten sekä pienten ja keski suurten yritysten määritelmästä 2003/361/EY. Euroopan unionin virallinen lehti 20.5.2003, 36-41.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2012. Principles of Marketing. 14. painos. Boston: Pearson Prentice Hall.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Matkailuyrittäjä-kirjasarja. Helsinki: Edita Publishing.

KPMG International. 2007. Rethinking Cost Structures.

Laki majoitus- ja ravitsemistoiminnasta 308/2006.

Laki verohallinnosta 503/2010 2 § 2 mom.

Lehtonen, Reino 2007. Taloustiedolla tulosta ja arvonnäköä. Helsinki: Gummerus.

Lovelock, C. & Wirtz, J. 2007. Services Marketing: people, technology, strategy. 6. painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Maanmittauslaitos. 2007. Asuntotontin hinta. Maanmittauslaitoksen julkaisuja nro 105.

Martikainen, Teppo & Martikainen, Minna 2006. Rahoituksen perusteet. WSOY: Helsinki.

Neilimo, K. & Uusi-Rauva, E. 2009. Johdon laskentatoimi. 6.- 9. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Niskanen, J. & Niskanen, M. 2007. Yritysrahoitus. 5.- 6. painos. Helsinki: Edita Publishing.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY.

Olkkonen, O. Kaleva, H. & Land, P. 1997. Toimitilasijoittaminen. Turku: Kiinteistö talouden instituutti.

Pellinen, J. 2006. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu. Economica-kirjasarja 26. 2., uudistettu painos. Helsinki: Gummerus.

Pitelis, C. 2005. Organisational Economics and Business Strategy: An Assessment and Extension. Managerial & Decision Economics 26/2005, 67-82.

Puolamäki, E. & Ruusunen, P. 2009. Strategiset investoinnit: johtaminen, prosessit ja talouden ohjaus. Helsinki: Tietosanoma.

Rautiainen, M. & Siiskonen, M. 2007. Majoitustoiminta ja palveluosaaminen. 2. painos. Vantaa: Dark.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum.

Siikala, J. 2000. Kiinteistön pidosta kiinteistöliiketoimintaan. Helsinki: Kiinteistöalan kustannus.

Solalinna, K. 2001. Luontoon liittyviä matkailun ohjelmapalveluja tarjoavat yritykset - Ressurssit, liiketoiminta, asiakaskunta ja investoinnit. Matkailun edistämiskeskus E:43/2001. Pro Gradu -tutkielma: Turun kauppakorkeakoulu.

Stenbacka, J., Mäkinen, I. & Söderström T. 2003. Kannattavuuden avaimet. Helsinki: WSOY.

Terveysuojelulaki 763/1994.

Terveysuojelulaki 401/2001.

Torppa, P. & Wallin, J. 1996. Toimintolaskenta kehittämisen tukena. Valtiokonttorin julkaisu ja. Helsinki: Edita.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Tyni, T., Myllyntaus, O., Rajala, P. & Suorto, A. 2009. Kustannuslaskentaopas kunnille ja kuntayhtymille. Helsinki: Suomen Kuntaliitto.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen - Menestyvän yritystoiminnan perusta. 6., uudistettu painos. Porvoo: Edita Publishing.

Vuoristo, K. 2002. Matkailun muodot. 3. painos. Porvoo: WSOY.

Vuoristo, K. & Vesterinen N. 2009. Lumen ja suven maa - Suomen matkailumaantiede. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Wilson, C. 2006. The well-tempered practitioner: Brainstorming pitfalls and best practices, Interactions. Gadgets part 2: the science of gadgetry 13/5/2006.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Yritystutkimus ry. 2011. Yritystutkimuksen tilinpäätösanalyysi. Helsinki: Hakapaino.

Yritystutkimusneuvottelulautakunta ry. 2009. Konsernitilinpäätös yritystutkimuksessa. Helsinki: Yliopistopaino.

Sähköiset lähteet

Atlassian Confluence. 2009. Investointilaskelmat. Aalto-yliopiston julkaisuja. Viitattu 18.4.2014. <https://wiki.aalto.fi/display/TU22/8.+Investointilaskelmat>

Edilex. 2007. YLEISOHJE suunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007. YLEISOHJEsuunnitelman mukaisista poistoista 16.10.2007. Viitattu 18.4.2014. http://www.edilex.fi/kilaohje/poistot2#1_6

ELY-keskus. 2013. Rahoitus. Viitattu 14.1.2014. <http://www.ely-keskus.fi/web/ely/rahoitus1#.UtVVk7S4s4M>

Finnvera Oyj. 2014. Pientaka. Viitattu 14.1.2014. <http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset/Pientaka>

Jadelcons Oy. 2013. YT22 Investoinnin laskenta. Business Oulu. Viitattu 28.1.2014.
http://yritystulkki.agileus.fi/files/yt22_investoinnin_laskenta_bussoulu.pdf

Kaleva, H. 2006. Elinkaarimallien taloudelliset arviointiperusteet ja analyysit. Viitattu 26.2.2014. http://www.elinkaarimallit.fi/Aineisto/semin_26-9-06/Kaleva.pdf

Kauppalehti oy. 2014. Balance Consulting. Viitattu 13.4.2014.<http://www.balanceconsulting.fi/tunnusluvut/>

Kiinteistömaailman loma-asuntobarometri. 2012. 15.5.2012: Loma-asunto myös uusien sukupolvien haaveissa. Viitattu 4.3.2014. http://www.kiinteistomaailma.fi/pohtimassa/-/asset_publisher/Qi3r/content_large/id/3067864?p_p_url_type=0&redirect=%2Fpohtimassa

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? - Muotoilun hyödyntäminen palvelun suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Taiteen maisterin lopputyö. Viitattu 24.9.2013. http://www.muova.fi/documents/key20121106124713/Raportit%20ja%20julkaisut/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Larnemaa, A. 1997. Ravintolakaupan sidesryhmät. Viitattu 26.10.2013. <http://www.activa.fi/files/ravintolakaupansidosryhmat.pdf>

Matkailun edistämiskeskus 2012. Katsaus Majoituliikkeiden yöpymisten kehitykseen. Viitattu 26.11.2013. <http://www.mek.fi/tutkimukset-ja-tilastot/yopymistenn-kehityskatsaus/>

Mind Tools. 2012. SWOT Analysis. Viitattu 22.10.2013. http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm

Moritz, S. 2005. Service design: Practical access to an evolving field. Köln International School of Design. Maisterin lopputyö. Viitattu 24.9.2013. http://stefan-moritz.com/_files/Practical%20Access%20to%20Service%20Design.pdf

Perttola, T. 2006. Sahayrityksen laajentamisen kannattavuus. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Tuotantotalouden diplomityö. Viitattu 28.1.2014. <http://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/29871/TMP.objres.259.pdf?sequence=1> x

Pietikäinen, R. 2008. Miksi työpajapalvelut kannattaa tuotteistaa/kuvata? Valtakunnallinen työpajajhdistys: Palvelutori-hanke. Viitattu 13.03.2014. http://www.valkky.fi/tiedostot/Tuotteistus_Palvelutori.pdf

ProAgria. 2013. Investoinnit. Viitattu 23.1.2014. <https://www.proagria.fi/asiantuntijapalvelut/investoinnit>

QFinance. 2011. Weighted Average Cost of Capital. Viitattu 23.1.2014. <http://www.qfinance.com/balance-sheets-calculations/weighted-average-cost-of-capital>

Sanoma Media Finland Oy. 2014. Taloussanakirja: poistot. Viitattu 23.1.2014. http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/?page_id=45&offset=0&A=poistot

Talouden ja rahoituksen johtaminen. 2013. Kauppalehti: Johtamisen käsikirjat 4/2013. Viitattu 11.2.2014. <http://johtaminen.kauppalehti.fi/book/talouden-ja-rahoituksen-johtaminen/johdon-raportointi-ja-ennustaminen/kannattavuuslaskenta>

Taloushallintoliitto ry. 2009. Kirjanpidon ABC. Viitattu 25.2.2014. <http://m.taloushallintoliitto.fi/w/kirjanpidon-abc>

Tilastokeskus. 2012. Kesämökit 2012. Viitattu 4.3.2014. http://www.stat.fi/til/rakke/2012/rakke_2012_2013-05-24_kat_001_fi.html

Tilastokeskus. 2014. Vaihto-omaisuus. Viitattu 15.4.2014.
<http://www.tilastokeskus.fi/meta/kas/vaihtoomaisuus.html>

Tuokko Tilintarkastus Oy. 2014. Talouden terveyttäminen ja lisärahoituksen hankinta. Viitattu 27.2.2014. <http://www.talousapu.fi/tuloslaskelman-taseen-kassavirran-yhteys>

Valvira. 2014. Terveysturvallisuuslain 13 §:n mukaisen ilmoitusmenettelyn soveltamisohje - Julkiset huvi-, kokoontumis- ja majoitushuoneistot. Viitattu 14.3.2014.
http://www.valvira.fi/files/ohjeet/ilmoitusmenettelyn_soveltamisohje.pdf

Yrityssuomi.fi. 2014. Yrityksenä toimiminen. Viitattu 27.2.2014.
<http://www.yrityssuomi.fi/fi/yrityksena-toimiminen>

Suulliset/julkaisemattomat lähteet

Anttila, H. Kiinteistöalan asiantuntijan konsultointi 3.1.2014. Espoo.

Einesalo, J. If:n yritysvakuutusneuvojan konsultointi 5.5.2014. Espoo.

Koskinen, T. Inkoossa toimivan terveystarkastajan konsultointi 14.5.2014. Espoo.

Ojala, T. Honkarakenteen konsultointi ja projektin kustannusarvio. 3.4.2014. Helsinki.

Yritys X:n yrittäjä. 2013a. Yrittäjän teemahaastattelu 17.12.2013. Yritys X. Espoo.

Yritys X:n yrittäjä. 2013b. Yrittäjän teemahaastattelu 19.12.2013. Yritys X. Espoo.

Yritys X:n yrittäjä. 2013c. Yrittäjän teemahaastattelu 21.12.2013. Yritys X. Espoo.

Yritys X:n yrittäjä. 2013d. Yrittäjän teemahaastattelu 29.12.2013. Yritys X. Espoo.

Yritys X:n yrittäjä. 2014. Yrittäjän teemahaastattelu 7.1.2014. Yritys X. Espoo.

Yritys X:n tasekirja ja tase-erittely. Tilikausi 1.1.2013-31.12.2013.

Kuvat

Kuva 1: Kirjanpidon ja kustannuslaskennan maailmojen yhteys	22
Kuva 2: Luonnos huvilan ulkonäöstä	135
Kuva 3: Hahmotelma huvilan pohjapiirroksista	136

Kuviot

Kuvio 1: Kustannusten kohdistaminen laskentakohteelle.....	35
Kuvio 2: Kustannusten kohdistaminen ja toimintolaskenta	36
Kuvio 3: Reaalikoron ja nimelliskoron välinen laskukaava.....	45
Kuvio 4: WACC:n laskukaava	45
Kuvio 5: Nettonykyarvon laskukaava	48
Kuvio 6: Nettonykyarvon laskukaava jaksollisten suoritusten diskonttaustekijällä	49
Kuvio 7: Annuiteettitekijän laskukaava	50
Kuvio 8: Annuiteetin laskukaava	50
Kuvio 9: Sisäisen korkokannan laskukaava.....	51
Kuvio 10: Pääoman tuottoasteen laskukaava	52
Kuvio 11: Takaisinmaksuajan laskukaava	52
Kuvio 12: Palvelutarjooman viitekehys	62
Kuvio 13: Yritys X:n kassavirran laskeminen	79
Kuvio 14: Kannattavuuden tunnuslukujen laskutoimituksia 1.....	84
Kuvio 15: Kannattavuuden tunnuslukujen laskutoimituksia 2.....	85
Kuvio 16: Kannattavuuden tunnuslukujen laskutoimituksia 3.....	86
Kuvio 17: Tehokkuuden tunnuslukujen laskutoimituksia.....	87
Kuvio 18: Vakavaraisuuden tunnuslukujen laskutoimituksia	88
Kuvio 19: Maksuvalmiuden tunnuslukujen laskutoimituksia	89
Kuvio 20: Kalastusmatkan palvelupolku.....	99
Kuvio 21: Huvilan vuokrauksen palvelupolku	101
Kuvio 22: Yritys X:n palvelutarjooma	102
Kuvio 23: Majoituksen hinnat ilman arvonlisäveroa	115
Kuvio 24: Huvilan vuokrauksen hinnat ilman arvonlisäveroa.....	117
Kuvio 25: Cateringpalveluiden hinnat ilman arvonlisäveroja	118
Kuvio 26: Päiväasiakkaiden cateringpalveluiden käytön tuotto	119
Kuvio 27: Majoittuvien asiakkaiden cateringpalveluiden käytön tuotto	120
Kuvio 28: Kollegoilta tulleiden toimeksiantojen majoittuvien asiakkaiden cateringpalveluiden käytön tuotto	121
Kuvio 29: Yritys X:n itsensä valmistamien ruokien kustannukset ilman arvonlisäveroja ...	124
Kuvio 30: Yritys X:n itse valmistamien aterioiden kustannukset suoraan asiakkailta tulleiden toimeksiantojen asiakkaita kohti	125
Kuvio 31: Yritys X:n itse valmistamien aterioiden kustannukset kollegoilta tulleiden toimeksiantojen asiakkaita kohti	126
Kuvio 32: Illallisen tuottamisesta aiheutuvat kustannukset	127
Kuvio 33: Välillisten kustannusten kohdistaminen laskentakohteille	129
Kuvio 34: Perusinvestoinnin kustannukset ilman arvonlisäveroja	141
Kuvio 35: WACC:n selvittämisen laskutoimitukset	143
Kuvio 36: Investointikohteen käsitteiden määritetyt luvut.....	143
Kuvio 37: Yritys X:n investoinnin nettonykyarvon määrittäminen	144
Kuvio 38: Yritys X:n investoinnin tuotto prosenttien määrittäminen.....	145
Kuvio 39: Yritys X:n investoinnin takaisinmaksuajan määrittäminen	146

Taulukot

Taulukko 1: Kululajikohtaisen tuloslaskelman kaava (kirjanpitoasetus 1997/1336)	18
Taulukko 2: Toimintokohtaisen tuloslaskelman kaava (kirjanpitoasetus 1997/1336)	19
Taulukko 3: Lyhennetyn taseen kaava (Kirjanpitoasetus 1997/1339)	20
Taulukko 4: Yrityksen tunnuslukujen laskukaavoja	31
Taulukko 5: Kumulatiivisen kassavirran määräytyminen nettokassavirtojen perusteella ...	53
Taulukko 6: Majoituspalveluiden TOL 2008 luokitus	63
Taulukko 7: Yritys X:n muuttuvat kulut aine, tavara ja tarvikeostoista	75
Taulukko 8: Yritys X:n muut muuttuvat kulut	76
Taulukko 9: Yritys X:n kiinteät kulut	77
Taulukko 10: Yritys X:n resurssien jaottelu vaihtamattomiin ja vaihdettaviin	82
Taulukko 11: Aivoriihellä tuotetut ideat	95
Taulukko 12: Investoinnista ja palvelutarjooman laajentamisesta johtuvat Yritys X:n välilliset kustannukset	128
Taulukko 13: Rakennusprojektin kustannuksia	139

Liitteet

Liite 1: Diskonttaustekijöiden korkotaulukko.....	163
Liite 2: Jaksollisten maksujen korkotaulukko.....	164
Liite 3: MALO-laatuokitusperusteet	165
Liite 4: Teemahaastattelun runko	168
Liite 5: Yritys X:n sidosryhmäkaavio.....	171
Liite 6: Yritys X:n blueprint-kaaviot	172

Liite 1: Diskonttaustekijöiden korkotaulukko

DISKONTTAUSTEKIJÄ $1/(1+i)$

n/i	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	20%
1	0,9524	0,9434	0,9346	0,9259	0,9174	0,9091	0,9009	0,8929	0,8850	0,8772	0,8696	0,8333
2	0,9070	0,8900	0,8734	0,8573	0,8417	0,8264	0,8116	0,7972	0,7831	0,7695	0,7561	0,6944
3	0,8638	0,8396	0,8163	0,7938	0,7722	0,7513	0,7312	0,7118	0,6931	0,6750	0,6575	0,5787
4	0,8227	0,7921	0,7629	0,7350	0,7084	0,6830	0,6587	0,6355	0,6133	0,5921	0,5718	0,4823
5	0,7835	0,7473	0,7130	0,6806	0,6499	0,6209	0,5935	0,5674	0,5428	0,5194	0,4972	0,4019
6	0,7462	0,7050	0,6663	0,6302	0,5963	0,5645	0,5346	0,5066	0,4803	0,4556	0,4323	0,3349
7	0,7107	0,6651	0,6227	0,5835	0,5470	0,5132	0,4817	0,4523	0,4251	0,3996	0,3759	0,2791
8	0,6768	0,6274	0,5820	0,5403	0,5019	0,4665	0,4339	0,4039	0,3762	0,3506	0,3269	0,2326
9	0,6446	0,5919	0,5439	0,5002	0,4604	0,4241	0,3909	0,3606	0,3329	0,3075	0,2843	0,1938
10	0,6139	0,5584	0,5083	0,4632	0,4224	0,3855	0,3522	0,3220	0,2946	0,2697	0,2472	0,1615
11	0,5847	0,5268	0,4751	0,4289	0,3875	0,3505	0,3173	0,2875	0,2607	0,2366	0,2149	0,1346
12	0,5568	0,4970	0,4440	0,3971	0,3555	0,3186	0,2858	0,2567	0,2307	0,2076	0,1869	0,1122
13	0,5303	0,4688	0,4150	0,3677	0,3262	0,2897	0,2575	0,2292	0,2042	0,1821	0,1625	0,0935
14	0,5051	0,4423	0,3878	0,3405	0,2992	0,2633	0,2320	0,2046	0,1807	0,1597	0,1413	0,0779
15	0,4810	0,4173	0,3624	0,3152	0,2745	0,2394	0,2090	0,1827	0,1599	0,1401	0,1229	0,0649
16	0,4581	0,3936	0,3387	0,2919	0,2519	0,2176	0,1883	0,1631	0,1415	0,1229	0,1069	0,0541
17	0,4363	0,3714	0,3166	0,2703	0,2311	0,1978	0,1696	0,1456	0,1252	0,1078	0,0929	0,0451
18	0,4155	0,3503	0,2959	0,2502	0,2120	0,1799	0,1528	0,1300	0,1108	0,0946	0,0808	0,0376
19	0,3957	0,3305	0,2765	0,2317	0,1945	0,1635	0,1377	0,1161	0,0981	0,0829	0,0703	0,0313
20	0,3769	0,3118	0,2584	0,2145	0,1784	0,1486	0,1240	0,1037	0,0868	0,0728	0,0611	0,0261
21	0,3589	0,2942	0,2415	0,1987	0,1637	0,1351	0,1117	0,0926	0,0768	0,0638	0,0531	0,0217
22	0,3418	0,2775	0,2257	0,1839	0,1502	0,1228	0,1007	0,0826	0,0680	0,0560	0,0462	0,0181
23	0,3256	0,2618	0,2109	0,1703	0,1378	0,1117	0,0907	0,0738	0,0601	0,0491	0,0402	0,0151
24	0,3101	0,2470	0,1971	0,1577	0,1264	0,1015	0,0817	0,0659	0,0532	0,0431	0,0349	0,0126
25	0,2953	0,2330	0,1842	0,1460	0,1160	0,0923	0,0736	0,0588	0,0471	0,0378	0,0304	0,0105
26	0,2812	0,2198	0,1722	0,1352	0,1064	0,0839	0,0663	0,0525	0,0417	0,0331	0,0264	0,0087
27	0,2678	0,2074	0,1609	0,1252	0,0976	0,0763	0,0597	0,0469	0,0369	0,0291	0,0230	0,0073
28	0,2551	0,1956	0,1504	0,1159	0,0895	0,0693	0,0538	0,0419	0,0326	0,0255	0,0200	0,0061
29	0,2429	0,1846	0,1406	0,1073	0,0822	0,0630	0,0485	0,0374	0,0289	0,0224	0,0174	0,0051
30	0,2314	0,1741	0,1314	0,0994	0,0754	0,0573	0,0437	0,0334	0,0256	0,0196	0,0151	0,0042

Liite 2: Jaksollisten maksujen korkotaulukko

$$\text{JAKSOLLISTEN MAKSUJEN DISKONTTAUSTEKIJÄ } \frac{(1+i)^n - 1}{i (1 + i)^n}$$

n/i	5%	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%	14%	15%	20%
1	0,9524	0,9434	0,9346	0,9259	0,9174	0,9091	0,9009	0,8929	0,8850	0,8772	0,8696	0,8333
2	1,8594	1,8334	1,8080	1,7833	1,7591	1,7355	1,7125	1,6901	1,6681	1,6467	1,6257	1,5278
3	2,7232	2,6730	2,6243	2,5771	2,5313	2,4869	2,4437	2,4018	2,3612	2,3216	2,2832	2,1065
4	3,5460	3,4651	3,3872	3,3121	3,2397	3,1699	3,1024	3,0373	2,9745	2,9137	2,8550	2,5887
5	4,3295	4,2124	4,1002	3,9927	3,8897	3,7908	3,6959	3,6048	3,5172	3,4331	3,3522	2,9906
6	5,0757	4,9173	4,7665	4,6229	4,4859	4,3553	4,2305	4,1114	3,9975	3,8887	3,7845	3,3255
7	5,7864	5,5824	5,3893	5,2064	5,0330	4,8684	4,7122	4,5638	4,4226	4,2883	4,1604	3,6046
8	6,4632	6,2098	5,9713	5,7466	5,5348	5,3349	5,1461	4,9676	4,7988	4,6389	4,4873	3,8372
9	7,1078	6,8017	6,5152	6,2469	5,9952	5,7590	5,5370	5,3282	5,1317	4,9464	4,7716	4,0310
10	7,7217	7,3601	7,0236	6,7101	6,4177	6,1446	5,8892	5,6502	5,4262	5,2161	5,0188	4,1925
11	8,3064	7,8869	7,4987	7,1390	6,8052	6,4951	6,2065	5,9377	5,6869	5,4527	5,2337	4,3271
12	8,8633	8,3838	7,9427	7,5361	7,1607	6,8137	6,4924	6,1944	5,9176	5,6603	5,4206	4,4392
13	9,3936	8,8527	8,3577	7,9038	7,4869	7,1034	6,7499	6,4235	6,1218	5,8424	5,5831	4,5327
14	9,8986	9,2950	8,7455	8,2442	7,7862	7,3667	6,9819	6,6282	6,3025	6,0021	5,7245	4,6106
15	10,3797	9,7122	9,1079	8,5595	8,0607	7,6061	7,1909	6,8109	6,4624	6,1422	5,8474	4,6755
16	10,8378	10,1059	9,4466	8,8514	8,3126	7,8237	7,3792	6,9740	6,6039	6,2651	5,9542	4,7296
17	11,2741	10,4773	9,7632	9,1216	8,5436	8,0216	7,5488	7,1196	6,7291	6,3729	6,0472	4,7746
18	11,6896	10,8276	10,0591	9,3719	8,7556	8,2014	7,7016	7,2497	6,8399	6,4674	6,1280	4,8122
19	12,0853	11,1581	10,3356	9,6036	8,9501	8,3649	7,8393	7,3658	6,9380	6,5504	6,1982	4,8435
20	12,4622	11,4699	10,5940	9,8181	9,1285	8,5136	7,9633	7,4694	7,0248	6,6231	6,2593	4,8696
21	12,8212	11,7641	10,8355	10,0168	9,2922	8,6487	8,0751	7,5620	7,1016	6,6870	6,3125	4,8913
22	13,1630	12,0416	11,0612	10,2007	9,4424	8,7715	8,1757	7,6446	7,1695	6,7429	6,3587	4,9094
23	13,4886	12,3034	11,2722	10,3711	9,5802	8,8832	8,2664	7,7184	7,2297	6,7921	6,3988	4,9245
24	13,7986	12,5504	11,4693	10,5288	9,7066	8,9847	8,3481	7,7843	7,2829	6,8351	6,4338	4,9371
25	14,0939	12,7834	11,6536	10,6748	9,8226	9,0770	8,4217	7,8431	7,3300	6,8729	6,4641	4,9476
26	14,3752	13,0032	11,8258	10,8100	9,9290	9,1609	8,4881	7,8957	7,3717	6,9061	6,4906	4,9563
27	14,6430	13,2105	11,9867	10,9352	10,0266	9,2372	8,5478	7,9426	7,4086	6,9352	6,5135	4,9636
28	14,8981	13,4062	12,1371	11,0511	10,1161	9,3066	8,6016	7,9844	7,4412	6,9607	6,5335	4,9697
29	15,1411	13,5907	12,2777	11,1584	10,1983	9,3696	8,6501	8,0218	7,4701	6,9830	6,5509	4,9747
30	15,3725	13,7648	12,4090	11,2578	10,2737	9,4269	8,6938	8,0552	7,4957	7,0027	6,5660	4,9789

Liite 3: MALO-laatuukitusperusteet

1. Kaikkia majoitustiloja koskevat perusvaatimukset

MAKUHUONEET

Huonealan tulee olla vähintään 7 m²/1 hengen huone ja 10 m²/2 hengen huone. Poikkeuksen muodostaa ennen vuotta 1994 rakennettujen mökkien osalta 7-10 m²/2 hengen huone. Ennen vuotta 1994 aamiaisma-joitus- ja maatilaloma-käyttöön otetun majoitustilan osalta 1-2 luokissa tulee olla tilaa vähintään 7-10 m²/2 hengen huone. Vähintään 7 m²/1 henkilö on aina voimassa.

VUOTEET

Erilliset, yhteen siirrettävät tai parisänky kooltaan vähintään 80 cm x 200 cm, päällystetty patja vähintään 10 cm, petauspatja sekä siistit, yhtenäiset vuodetekstiilit.

Lisävuoteita ovat em. vuoteita pienemmät vuoteet, kerrossängyn ylävuoteet, vuodesohvat, pukuhuoneen vuoteet, parvisängyt sekä muut vuoteet, jotka mittojensa tai muiden ominaisuuksiensa perusteella rajoittavat vuoteen käyttöä normaalivuoteena. Lisävuoteen koko vähintään 160cm x 60cm.

IKKUNAT JA OVET

Majoitustiloissa on oltava tuuletusmahdollisuus ja makuutilassa ikkuna.

Makuutilojen ikkunoissa on oltava rullaverhot tms., joilla huone voidaan pimentää.

Majoitustilojen tuuletusikkunoissa ja -luukuissa on oltava hyttysverkot.

Majoitustilassa on oltava lukittava ovi.

SÄILYTYSTILAT

Majoitustiloissa on oltava käyttötarkoitukseen nähden riittävästi säilytystilaa.

2. Kohteen tekniset vaatimukset

Mökit

Luokat	1	2	3	4	5
Huoneistoala	12m2	12m2	24m2	24m2	42m2
Huoneistoala/ vuode	5m2	5m2	8m2	8m2	10m2
Huoneistoala/ lisävuode	2m2	3m2	3m2	3m2	4m2
Lämmitys	Puu/kaasu/sähkö	Puu/öljy/sähkö	Puu/sähkölämmitin tai varaava takka/ sähkö	Sähkö/vastaava kiinteä	Sähkö/ vastaava, kiinteä
Valaistus	Öljy/kaasu	Kaasu	Sähkö	Sähkö	Sähkö
Vesi	Kaivo/juomaveden toimitus	kaivo/lähde tai pumppu mökin ulkopuolella	Vesijohto (kylmä ja lämmin)	Vesijohto (kylmä ja lämmin, varaaja 30l/hlö)	Vesijohto (kylmä ja lämmin, varaaja 30l/hlö)
Makuutilat	Ei erillisiä tiloja	Eristettävä makuuaukko	Vähintään 1 kahden hengen oellinen makuuhuone (max. 4 vuodetta/h)	Vähintään 1 oellinen kahden hengen makuuhuone (max. 2 vuodetta/h)	Vähintään 2 oellista kahden hengen makuuhuonetta (max. 2 vuodetta/h)

Mökit

Luokat	1	2	3	4	5
Huoneistoala	Oma ulko- käymäläosasto	Oma ulkokäymälä	Oma ulkokäymälä	Sisäkäymälä	Erillinen sisäkäymälä
Huoneistoala/ vuode	Sauna yhteiskäyttö	Sauna yhteiskäyttö	Oma sauna	Erillinen pesuhuone/ oma sauna	Erillinen pesu-huone/ oma sauna/ erillinen pukuhuone
Huoneistoala/ lisävuode	Keittomahdollisuus	Keittomahdollisuus	Keittosyvennys/ tupakeittiö	Tupakeittiö/keittiö	Tupakeittiö/keittiö
Lämmitys	puu/ kaasu/ sähkölevy, 2 levyä kylmäsäilytystila	puu/ kaasu/ sähkö- levy, 2 levyä jääkaappi (kaasu/ sähkö) kaatoallas ja viemärinti tiloissa	kaasu/ sähköliesi, 2 levyä, uuni jääkaappi (kaasu/ sähkö), 110 l tiskipöytä (ruostumaton teräs) viemärinti	sähköliesi, 3 levyä uuni jääkaappi (sähkö) 140 l tiski-pöytä (ruostumaton teräs), josta vesijohto ja viemärinti	sähköliesi, 3 levyä, uuni jääkaappi (sähkö) 160 l, pakastin liesituuletin tiskipöytä (ruostuma- ton teräs), josta vesi- johto ja viemärinti, astianpesukone, mikroaaltouuni, pyykinpesukone
Valaistus			(takka)	Takka	takka

Mökit/erityiskohdat

Luokat	1	2	3	4	5
Rantamökit Kesällä	Soutuveneiden käyttö- Mahdollisuus	Yhteinen soutuvene (enintään 2 mökillä)	Oma soutuvene	Oma soutuvene	Oma soutuvene
Talvimökit	Irrallinen sähkölämmitin, sähkövalo, kaksoisovet ja -ikkunat	Sähkölämmitin, sähkövalo, kaksoisovet ja -ikkunat, pistorasia ulkona autolle	Vesijohto (kylmä ja lämmin) tiskipöydässä kaksoisovet ja — ikkunat/lämpöovet, tuulikaappi, pistorasia ulkona autolle	kaksoisovet ja - ikkunat/ lämpöovet/ tuulikaappi varusteiden kuivauskaappi tai - huone pistorasia ulkona autolle	kaksoisovet ja - ikkunat/ lämpöovet/ tuulikaappi varusteiden kuivauskaappi tai - huone (sähkö) pistorasia ulkona autolle käynti käymälään ja suihkuun sisäkautta

2. Kohteen tekniset vaatimukset

AAMIAISMAJOITUS

Aamiaismajoituspalvelussa keskeisimpiä tekijöitä ovat aamiaisen sekä hyvät saniteetti- ja makuutilat.

Aamiaisen tulee sisältää seuraavat tuotteet:

- kahvi, tee, jäävesi, maito ja kotimainen mehu
- vaalea ja tumma leipä
- voi ja margariini
- juusto, makkara, muu leike tai muna
- puuro, murot tai mysli
- hillo tai marmeladi
- kahta lajia tuoretta vihannesta tai hedelmää

Perusvaatimukset kohdassa kaikkia majoitustiloja koskevien vaatimusten (1.) lisäksi:

- makuuhuoneet 7 m²/hlö, 10 m²/2 henkilöä, lisävuode 3 m²/vuode
- keskuslämmitys tai vastaava
- sähkövalo

Luokat	1	2	3	4	5
Saniteettitilat	yhteinen käymälä ja suihku muiden asiakkaiden ja isäntäväen kanssa, yli 10 käyttäjää	yhteinen käymälä ja suihku muiden asiakkaiden ja isäntäväen kanssa, enint. 10 käyttäjää	yhteinen sisäkäymälä ja suihku muiden asiakkaiden kanssa, enint. 10 käyttäjää	oma sisäkäymälä ja suihku samassa rakennuksessa	oma sisäkäymälä ja suihku huoneessa/ huoneistossa/ mökissä ateriapalvelu tai keittomahdollisuus

3. Luokittelijan arvio kohteesta

Laatuluokituksen lisäksi luokittelija arvioi yrityksen ympäristön seuraavien tekijöiden osalta:

- sisustuksen taso
- rakennusten kunto
- yleisvaikutelma ja yksityiskohdat
- ympäristön viihtyisyys
- vesistö ja rannan laatu

Luokittelija arvioi mainitut tekijät asteikolla: korkeatasoinen, keskinkertainen, vaatimaton.

Arvio ei vaikuta majoitustilan saamaan laatuluokkaa.

Liite 4: Teemahaastattelun runko

Haastateltava: Yritys X:n yrittäjä

Haastateltavan tausta

- Koulutus
- Työhistoria
- Nykyinen työkuva
- Organisaatorakenne
- Alalla työskentelyaika
- Milloin yritys on perustettu ja milloin toiminta alkanut? Onko huomattavaa muutosta alusta?
- Onko toiminnan määrä vakiintunut?

Tavallinen työpäivä

- Kulku ja aikataulu
- Mitä sisältää?
- Mitä ominaisuuksia tarvitaan?

Toiminnan menestystekijät:

- Mitkä ovat yrityksen arvot?
 - o Mikä on yrityksen arvolupaus?
 - o Mitkä arvot ohjaavat yrityksen toimintaa?
- Mitkä ovat toiminnan laatuvaatimukset?

Yrityksen resurssit

- Nykyiset resurssit
 - o Fyysiset: Yrityksen kiinteistöt, koneet, laitteet, raaka-aineet jne.
 - o Taloudelliset: Oman ja vieraan pääoman määrä
 - Taseen loppusumma ja sen jakautuminen
 - Lainat ja rahoitus: Paljon käytettävissä? Paljon maksamatta takaisin? Mitkä korot?
 - Kassavirtojen määrä ja jakautuminen operatiivisen/liiketoiminnan, investointien, rahoituksen kassavirtojen kesken
 - Tulorahoituksen määrä ja käyttö
 - Liikevaihto
 - Liikevoitto
 - o Henkiset: Yrityksessä oleva tieto, osaaminen, toimintatavat, yrityskulttuuri, innovaatiot, asennoituminen, tahtotila ja henkilökohtaiset ominaisuudet
 - o Sidosryhmät: Mitkä ovat palveluntuottamiseen välttämättömät palveluntarjoajan sisäiset ja ulkoiset resurssit, palvelua käyttävät asiakkaat ja palvelun vaikutuspiiriin lukeutuvat ihmiset, yritykset ja organisaatiot sekä yhteiskunnalliset vaikuttimet, jotka vaikuttavat palveluun tai päinvastoin?

- Mikä on kollegojen ja yhteistyökumppaneiden merkitys liiketoiminnalle?
- Mitkä yhteistyökumppanit lukeutuvat avainpartnereiksi, eli joita yritys tarvitsee toteuttaakseen arvolutapauksensa? Mitkä ovat heidän tehtävänsä?

Yrityksen olemassa oleva hinnoittelu

- Opastuksen hinta/päivä
- Ruokailujen hinnoittelu
 - o aamiainen
 - o lounas
 - o venelounas
 - o illallinen
- Majoitusten hinnoittelu
- Oheistoimintojen hinnoittelu
- Koetteko hinnoittelun onnistuneeksi?

Palvelun tuotantomäärät

- Mitkä ovat kalastuskesongit ja kuinka pitkät kaudet ovat?
- Vaihtelee asiakkaiden määrä kauden ajankohdasta riippuen, miten?
- Kuinka monta kalastusmatkaa on normaalisti viikossa?
- Viime vuosien kalastusmatkojen määrät per kausi
- Mikä oli päiväasiakkaiden ja yöpyvien asiakkaiden suhde kaudella 2013?
- Miten kalastusmatkat kohdentuivat kalastusalueille kaudella 2013?
- Asiakasryhmien koot
- Mikä on yrityksen toiminnan kapasiteetti?
- Kuinka paljon kollegoilta tulee toimeksiantoja?
- Mikä on yritysten osuus toimeksiannoista?

Yrityksen kustannukset tuotot ja kannattavuus

- päivittäisen operoinnin kustannukset
- kiinteät ja muuttuvat kustannukset
- Opastotoiminnan voitot
- Ruokailusta ja majoituksesta jäävät voitot
- Yhdestä työpäivästä jäävä voitto

Yritykseen tehtävät investoinnit

- Rakennusinvestoinnin laatu ja vaatimukset
 - o Rakennettavan mökin koko ja majoituskapasiteetti
 - o Mökkiin tarvittavat ominaisuudet ja sen varustelutaso
 - o Investoinnin hinta

- Kuinka pitkän ajan kuluttua investoinnin tulisi maksaa itsensä takaisin ja alkaa tuottamaan?
 - paljon investoinnista odotetaan tuottoa?
- Mitä palveluja yritykseen tulisi ottaa osaksi palvelutarjoomaansa?
- Sijainti ja käyttöympäristö
 - Toimintasäde
 - Onko mahdollisia rajoituksia?
 - Paljonko tontilla on rakennuslupaa?
- Investoinnin rahoitus
 - Paljonko on omaa pääomaa?
 - Mistä saadaan vierasta pääomaa?
 - Onko aikeissa ottaa lainaa, mikä olisi korko?
 - Onko rahoittajaa?
 - Nykyisen tulorahoituksen osuus

Yrityksen palvelun tuottaminen ja hallinnointi investoinnin jälkeen

- Mitä toimintaa on kalastuskausien välissä?
- Kuinka monta viikkoa vuodessa haluisitte mökkiä vuokrattavan?
- Kuinka paljon vuokraamisesta tulisi saada tuottoa?
- Kuka hoitaisi mökin vuokrausta ja sen markkinointia?
- Kuka hoitaa mökin kunnossapitoa
- Muiden resurssien lisäämistarve
 - Fyysiset: Mitä hankintoja pitää tehdä?
 - Henkiset: Tarvitaanko jotain uutta tietotaitoa ja mitä kautta se hankitaan?
 - Tarvitaanko uusia kontakteja yrityksen sidosryhmäverkostoon, minkälaisia?

Liite 5: Yritys X:n sidosryhmäkaavio

